

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

LUIZ HENRIQUE TESSER

PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Porto Alegre

2021

LUIZ HENRIQUE TESSER

PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Alsones Balestrin
Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Bibiana Volkmer
Martins

Porto Alegre

2021

T338p Tesser, Luiz Henrique.
Práticas de inovação em instituições financeiras / por
Luiz Henrique Tesser. – 2021.
137 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do
Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão
e Negócios, Porto Alegre, RS, 2021.

Orientador: Dr. Alsones Balestrin.

Coorientadora: Dr.^a Bibiana Volkmer Martins.

1. Inovação. 2. Práticas de inovação. 3. Diagnóstico
de inovação. 4. Instituições financeiras. I. Título.

CDU: 658.011.8:336.7

Para minha mãe, Cléa Tesser (*in memoriam*), com carinho e saudade, por sempre ter me mostrado o caminho certo a seguir.

AGRADECIMENTOS

Quando optei por encarar o desafio do Mestrado Profissional, sabia que haveria muitas dificuldades. Conciliar jornadas diárias de trabalho com jornadas noturnas de estudo exige disciplina, entrega e, principalmente, abdicação de tempo com a família. Por isso, gostaria de agradecer de uma maneira muito especial à Sabrina, à Pietra e à Luna, esposa e filhas, pela compreensão e paciência. Sempre e incondicionalmente me apoiaram. Amo vocês.

Agradeço, ainda, aos meus orientadores, Prof. Dr. Alsones Balestrin, cirúrgico em suas observações, e Prof.^a Dr.^a Bibiana Volkmer Martins, sempre presente, incansável e além de orientadora, foi psicóloga, motivadora e amiga.

Agradeço também à Instituição Financeira, que me apoiou e serviu de contexto para a construção de dissertação.

Por fim, agradeço a Deus, que sempre nos cuida e acompanha.

RESUMO

Na atual conjuntura de profundas e dinâmicas transformações digitais, regulatórias e de mercado, a inovação tem se mostrado como um diferencial competitivo e responsável pela sobrevivência das organizações. Contudo, a inovação é não algo que acontece de forma isolada, trata-se do resultado de um processo, uma consequência de rotinas inovadoras, que podem ser estimuladas e replicadas sistematicamente. Apesar de existirem pesquisas que aprofundam como ocorre o processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços nas organizações, quando se fala em instituições financeiras, as quais têm sido, profundamente, afetadas com as transformações digitais, as pesquisas são escassas. Mediante tal cenário, esta pesquisa se propõe a responder a seguinte questão: Como ocorre o processo de inovação em Instituições Financeiras? Assim, com base no modelo proposto por Barczak e Kahn (2012) de práticas de inovação, realizou-se uma pesquisa de cunho qualitativo, dedutivo, com método de estudo de caso único, de um projeto de criação de uma plataforma de soluções digitais em um banco brasileiro. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental. Os dados foram analisados por análise de conteúdo, com categorias definidas *a priori*. Os principais resultados apontam que, para além das sete dimensões propostas por Barczak e Kahn (2012), estratégia, pesquisa, comercialização, processo, clima do projeto, cultura organizacional e métricas, outras duas se mostram relevantes no setor financeiro, as dimensões: “práticas colaborativas” e “práticas de tecnologia”. Além disso, novas práticas foram apontadas dentro das dimensões do modelo base. Por fim, um instrumento de diagnóstico de práticas é oferecido, podendo ser útil também para outras empresas e outros setores. De modo que o cerne desta pesquisa se baseia na premissa que bons diagnósticos possam originar prognósticos inovadores.

Palavras-chave: Inovação, Práticas de inovação, Diagnóstico de Inovação, Instituições Financeiras.

ABSTRACT

In the current conjunction of deep and dynamic transformations in the digital, regulational and market areas, innovation has been proving a competitive differential and responsible for the survival of organizations. However, innovation isn't something that happens in an isolated form, it is the result of a process, a consequence of innovative procedures that can be stimulated and replicated systematically. Although there is research that goes deeper into how the development of new products and services occurs in organizations, when we talk about financial institutions - which have been deeply affected by digital transformation -, research is scarce. In this scenario, the present study aims to answer the following question: How does the dynamics of innovation practices happen in Financial Institutions? Therefore, based on the model proposed by Barczac and Kahn (2012) of innovation practices, has been conducted a qualitative, deductive research, using single-case study methods, over a project for the creation of a digital solutions platform in a Brazilian bank. The data collection was made through semi-structured interviews and documentation analysis. Data was analyzed through the content analysis method, with predefined categories. Its main outcomes point out that, besides the seven dimensions proposed by Barczac and Kahn (2012), strategy, research, commercialization, process, project climate, company culture and metrics, other two were found relevant in the financial sector, the "collaborative practices" and "technology practices" dimensions. Moreover, new practices were pointed out in the dimensions of the basic model. Lastly, an instrument for diagnosis of practices is offered, which can also be useful for other enterprises and different sectors. The idea is that good diagnoses can generate innovative prognostics.

Keywords: Innovation, Innovation practices, Innovation diagnosis, Financial institutions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões de práticas geradoras de Inovação	27
Figura 2 – Novas dimensões de práticas de inovação	85
Figura 3 – Gráfico Diagnóstico dos potenciais de crescimento nas dimensões	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Melhores e piores práticas e suas dimensões	28
Quadro 2 – Sugestão de Práticas nas dimensões Tecnologia e Colaboração	31
Quadro 3 – Práticas identificadas - Dimensão Estratégica	39
Quadro 4 – Práticas identificadas – Dimensão Pesquisa	43
Quadro 5 – Práticas identificadas: Dimensão Comercialização – Lançamento	47
Quadro 6 – Práticas identificadas – Dimensão Processo	52
Quadro 7 – Práticas identificadas – Dimensão Clima Organizacional	56
Quadro 8 – Práticas identificadas – Dimensão Cultura	61
Quadro 9 – Práticas identificadas – Dimensão Métricas e Medição	67
Quadro 10 – Práticas identificadas – Dimensão Tecnologia	71
Quadro 11 – Práticas identificadas – Dimensão Colaboração	74
Quadro 12 – Modelo de Diagnóstico de Práticas de Inovação	78
Quadro 13 – Quadro Resumo de Diagnóstico de Práticas	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados dos entrevistados	36
Tabela 2 – Documentos utilizados	37

LISTA DE SIGLAS

AGN	Agência de Notícias
B2B	<i>Business to Business</i>
BACEN	Banco Central do Brasil
<i>BAs</i>	Espaços de compartilhamento de conhecimento
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
DNP	Desenvolvimento de Novos Produtos
DNS	Desenvolvimento de Novos Serviços
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
GCash	Gerente de <i>Cash Management</i>
IF	Instituição Financeira
MVP	Produto Viável Mínimo
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PIB	Produto Interno Bruto
PIX	Pagamento instantâneo brasileiro (criado pelo Banco Central)
PJ	Pessoa Jurídica
PO	<i>Project Owner</i>
QCA	<i>Qualitative Comparative Analysis</i>
SAC	Serviço de Atenção ao Cliente
TI	Tecnologia da Informação
UX	<i>User Experience</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos	15
1.1.1 Objetivo Geral	15
1.1.2 Objetivos Específicos	15
1.2. Justificativa	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Inovação	19
2.1.1 Inovação em Instituições Financeiras	22
2.2 Modelos de Diagnóstico de Inovação	25
3 METODOLOGIA	34
3.1 Método	34
3.2 Seleção do Caso	35
3.3 Coleta dos Dados	36
3.4 Análise dos Dados	38
4 ANÁLISE DOS DADOS	39
4.1 Dimensão Estratégia	39
4.2 Dimensão Pesquisa	44
4.3 Dimensão Comercialização – Lançamento	47
4.4 Dimensão Processo	52
4.5 Dimensão Clima Organizacional	56
4.6 Dimensão Cultura	62
4.7 Dimensão Métricas e Medição	67
4.8 Dimensão Tecnologia	71
4.9 Dimensão Colaboração	75
4.10 Sugestão de Ferramenta de Diagnóstico	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
5.1 Limitações do Estudo	92
5.2 Sugestões de Pesquisas Futuras	92
REFERÊNCIAS	93

ANEXOS	99
ANEXO A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	99
ANEXO B – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO..	107
APÊNDICE.....	108
APÊNDICE A – LIVRO DE CÓDIGOS	108

1 INTRODUÇÃO

A inovação não é um fenômeno novo, na verdade, é tão antiga quanto a própria humanidade. Parece haver algo inerentemente “humano” na tendência de pensar em novas e melhores maneiras de fazer as coisas e experimentá-las na prática (FAGERBERG, 2006). Inovação pode ser entendida como um complexo processo de criação de valor a partir de ideias para mudança, e a transformação dessas ideias em realidade efetiva (TIDD; BESSANT, 2014).

A inovação é um meio essencial pelo qual as organizações sobrevivem e prosperam. Antes de ser gerenciada, precisa ser entendida, uma vez que ela é um resultado e um processo, um fato e um ato. Um resultado inovador envolve a bem-sucedida aplicação de novas ideias, resultado de processos organizacionais que combinam vários recursos para esse fim (DODGSON; GANN; PHILLIPS, 2013).

A gestão da inovação é um mecanismo que permite formalizar o processo de inovação, facilitando para as empresas gerar novas ideias, práticas e produtos de forma sistemática (PINHEIRO; TIGRE, 2015). Produz, ainda, um efeito positivo no desempenho de pequenas, médias e grandes empresas (NDUBISI; CAPEL; NDUBISI, 2015) para defender suas posições competitivas, ou para buscar vantagem competitiva (BESSANT; TIDD, 2019).

Para o desenvolvimento do processo de inovação, é necessário estabelecer rotinas. Estas permitirão a execução otimizada do processo à medida que se alcança o envolvimento organizacional e, nesse caso, talvez o desafio nem seja a inovação propriamente dita, mas, sim, a gestão da inovação e a inovação na própria gestão dela (OLIVEIRA; OLIVEIRA; ZIVIANI, 2019).

Por sua vez, Facó, Diniz e Csillag (2010) defendem que, para se difundir a inovação, é necessário investigar a forma como se adota esta e que diferentes abordagens sobre o tema permitem óticas variadas para a análise do cenário investigado.

As inovações podem ser incrementais ou disruptivas, abertas ou fechadas, e segundo Tidd e Bessant (2015), classificam-se em quatro categorias: de produto e/ou serviços oferecidos, de processo, de posição e de paradigma. Os autores afirmam, ainda, que a linha que define o tipo de inovação é tênue, principalmente, quando se fala em serviços, podendo uma inovação ser de vários tipos ao mesmo tempo.

A inovação em serviços pode ser definida como a introdução de novas ideias que promovam a resolução de problemas (GALLOUJ *et al.*, 2015). Para Tidd e Bessant (2015), é importante entender a inovação de serviços como um processo afinal, clientes não compram produtos, contratam produtos e serviços para realizar um trabalho (BETTENCOURT, 2010; CHRISTENSEN; COOK; HALL, 2005), além disso, que a prestação de serviços é fundamental para a troca econômica (VARGO; LUSCH, 2004; LUSCH; VARGO; O'BRIEN, 2007).

Opiniões convergem quanto ao futuro da inovação em serviços consistir no desenvolvimento com base na prática em serviço, teorização de artefatos digitais e exploração das inovações em serviços em economias emergentes (LÉO; TELLO-GAMARRA, 2017).

Dentro de uma perspectiva abrangente, a aceitação geral da inovação em serviços, como um importante motor de vantagem competitiva e econômica, tornou menos importante entender as diferenças ou semelhanças com produtos, ao passo que colocou como mais importante a capacidade de resposta às necessidades do cliente e à dinâmica do mercado (CARLBORG; KINDSTRÖM; KOWALKOWSKI, 2013).

De acordo com a pesquisa da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) sobre tecnologia bancária e inovação, divulgada em 2020, o setor de serviços financeiros, no Brasil e no mundo, atravessa profundas transformações tecnológicas, regulatórias e de mercado, posto que os bancos se deparam com a necessidade de conduzir mudanças estratégicas em seus modelos de negócios operacionais (DELLOITE, 2020).

Conforme pesquisa da Euromonitor (2020), no Brasil, as transações financeiras, realizadas através de *m-commerce* (via *mobile*, celular ou tablet), cresceram 590% entre 2014 e 2019. O País ainda teria, em 2019, mais de 15 milhões de habitantes com idade acima de 15 anos ainda não bancarizados, identificando potencial de crescimento no setor e necessidade de adaptação às novas tecnologias e formas de satisfazer a necessidade do cliente.

Squassoni (2019) alerta que a situação do mercado financeiro, no contexto da inovação, apresenta contornos diferentes da observada em outros setores econômicos, por ser uma atividade especialmente regulada, em que até as inovações disruptivas precisam de enquadramento legal.

O Manual de Oslo (OCDE, 2018) alerta que, embora o papel fundamental da inovação, no desenvolvimento, tenha alcançado consenso em nível mundial, os complexos processos geradores de inovação e seus impactos econômicos e sociais ainda são, insuficientemente, estudados e compreendidos.

Apesar da importância da gestão da inovação em um cenário de constantes mudanças (DODGSON; GANN; PHILLIPS, 2013), existe carência de estudos para o setor de serviços (FACÓ; DINIZ; CSILLAG, 2010; FUKUSHIMA, 2018; BIEMANS; GRIFFIN; MOENAERT, 2016), uma vez que grande parte dos estudos sobre inovação, até então, foram voltados para o desenvolvimento de novos produtos na indústria (TIDD; HULL, 2006; TROTT *et al.*, 2012; MELENDEZ; DÁVILA; MELGAR, 2019).

Ao longo do tempo, a natureza e o panorama da inovação mudaram. A melhor medição da inovação e de seu impacto, no crescimento econômico, sustentabilidade e inclusão, é a chave para cumprir a promessa de políticas de inovação melhor coordenadas na era digital. A estratégia de inovação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) ainda enfatiza a importância de compreender a complexa gama de fatores que influenciam a inovação, dado que ainda são, como mencionado há pouco, estudados e compreendidos insuficientemente (OCDE, 2018).

Tendo em vista as particularidades do setor de serviços (CARLBORG; KINDSTRÖM; KOWALKOWSKI, 2014), em especial, o setor bancário (SQUASSONI, 2019), acredita-se que exista uma lacuna para novas descobertas na pesquisa de melhores rotinas de inovação, particularmente em instituições financeiras.

Este estudo contribuirá para a resposta da seguinte questão: **Como ocorre o processo de inovação em Instituições Financeiras?**

Para responder a questão central da pesquisa, optou-se pela pesquisa qualitativa, com método de estudo de caso único, por se tratar de um fenômeno contemporâneo e relevante (YIN, 2014). O caso escolhido é um projeto de uma plataforma de autoatendimento digital para clientes bancários, preferencialmente pessoas jurídicas, lançado no segundo semestre de 2020, no âmbito de uma Instituição Financeira brasileira, prestadora de serviços bancários.

O caso escolhido é decisivo pois representa uma atividade *core business* da empresa, é raro pois não existem muitos casos semelhantes para estudos comparativos e revelador porque torna acessíveis informações relevantes e

estratégicas, difíceis de serem obtidas sem entrevista com os integrantes do projeto, três características descritas por Yin (2014) para definição de um estudo de caso único. A plataforma foi escolhida pelo prêmio iBest – 2020 como uma das dez maiores iniciativas brasileiras no universo digital na categoria Bancos Digitais, e possibilita centenas de transações diferentes, além de ser acessada todos os dias, aproximadamente, por um milhão de pessoas. Como resultado desse projeto, surgiu um canal de soluções digitais, no qual podem ser oferecidas soluções, até mesmo, de terceiros, ampliando, significativamente, a gama de possibilidades negociais, alinhado com a estratégia de transformação digital da empresa.

É importante referir que, devido ao projeto ser considerado estratégico e integrante do *core business* da empresa, a autorização para a pesquisa exigiu confidencialidade sobre a Instituição e sobre algumas informações específicas do projeto.

Por fim, um instrumento de diagnóstico de práticas é oferecido, podendo ser utilizado em diferentes etapas de um projeto, acreditando-se que bons diagnósticos geram bons prognósticos. Acredita-se que esta pesquisa tem importância no estímulo de práticas geradoras de inovação para o estabelecimento de rotinas coletivas geradoras de inovação (LÉO; TELLO-GAMARRA, 2017) e na possibilidade de replicação de melhores práticas para outros projetos da Instituição Financeira ou demais empresas prestadoras de serviço (TIDD; BESSANT, 2015; PINHEIRO; TIGRE, 2015).

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

A partir do estudo de caso, esta pesquisa visa propor um instrumento de diagnóstico de práticas de inovação em instituições financeiras.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para a consecução do objetivo geral definido, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar quais são as práticas organizacionais de inovação adotadas no projeto escolhido;
- b) distinguir boas e más práticas, que favorecem ou limitam a inovação, a partir da visão dos colaboradores envolvidos no projeto;
- c) contribuir para o estudo da mensuração e o diagnóstico da inovação em serviços/produtos, particularmente em Instituições Financeiras.

1.2. Justificativa

A inovação não acontece simplesmente porque esperamos que isso aconteça, visto que se trata de um processo complexo que apresenta riscos e precisa de cuidados e gestão sistemática. Ademais, é um prolongado processo de captar ideias para mudança e transformá-las em realidade efetiva (TIDD; BESSANT, 2014).

O Manual de Oslo, em sua quarta edição, faz a seguinte recomendação sobre o uso de indicadores de inovação como uma forma de gestão: “Sempre que possível e relevante, é recomendado desenvolver métodos para melhorar a comparabilidade internacional de indicadores de inovação” (OCDE, 2018, p. 217).

Todo campo de conhecimento tem interesse em medir, quantificar e avaliar os resultados para tirar suas próprias conclusões, justificar ou explicar o passado e prever o futuro (BARBUDO, 2019). No entanto, existem várias áreas de conhecimento a serem desenvolvidas ainda, seja para criar um modelo, uma metodologia ou uma estrutura para estabelecer maneiras de medir o gerenciamento da inovação (MELENDEZ; DÁVILA; MELGAR, 2019).

Segundo Carlborg (2013), saber se a inovação e a criação de valor derivam de serviços ou produtos, ou de qualquer combinação, é de interesse secundário, pois as atividades de inovação em serviços e produtos devem ser abordadas, conjuntamente, em um sistema integrado, dentro de um conceito multidimensional. Entretanto, pouco se tem publicado a respeito do desenvolvimento de produtos em bancos e poucas pesquisas têm sido conduzidas para examinar como as inovações se desenvolvem ao longo do tempo, como resultado de um processo (FACÓ; DINIZ; CSILLAG, 2010; SILVA *et al.*, 2020; TAQUES *et al.*, 2021).

Dodgson, Gann e Phillips (2013) corroboram defendendo a escassez de bons estudos sobre gestão da inovação em setores de serviços, como bancos e seguros, e afirmam, ainda, que a transferência de estratégias e práticas de gestão da inovação

entre setores e tecnologias continua sendo uma questão pertinente para os pesquisadores.

A pesquisa de inovação em serviços e de desenvolvimento de novos serviços (DNS) se beneficiaria de uma mudança nas abordagens de pesquisa do quantitativo onipresente para pesquisas de amostra mais exploratórias com refinadas abordagens qualitativas, de maneira que um modelo de DNS deve ser desenvolvido (BIEMANS; GRIFFIN; MOENAERT, 2016).

A maior parte da literatura existente tem se concentrado no processo de desenvolvimento real como a área-chave na qual a inovação de serviço ocorre. No entanto, em ambientes dinâmicos em que a tecnologia e as necessidades do mercado mudam rapidamente, gerenciar inovações de serviço não significa apenas a capacidade de projetar o conceito de serviço, mas também, continuamente, redesenhar e adaptar serviços novos e existentes para lidar com mudanças exógenas frequentes e oportunidades emergentes (CARLBORG, 2013)

Karniouchina, Victorino e Verma (2006) pediram mais pesquisas multidisciplinares, refletindo o olhar em evolução da inovação de serviço como um conceito multidimensional e abrangente, que também pode incluir produtos.

O desafio para o estudo da gestão da inovação reside na integração de descobertas qualitativas de especialistas ricos e idiossincráticos. Assim como estudos de caso que examinam a história, a estrutura, a estratégia e o ambiente de organizações específicas com descobertas generalizáveis da pesquisa quantitativa (DODGSON; GANN; PHILLIPS, 2013).

Práticas são individuais, ao passo que hábitos somados viram tendências que se transformam em cultura (MAZANEK, 2019). Esse estudo, busca a partir de um modelo proposto, identificar e sistematizar rotinas que gerem inovação, criando um modelo que permita a repetição coletiva de práticas geradoras de inovação de produto e serviço.

Melhores práticas seriam aquelas que geram os resultados mais favoráveis. No caso do desenvolvimento de novos produtos (DNP), as melhores práticas seriam aquelas que promovem maior sucesso no desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços (KAHN *et al.*, 2012).

Agilidade em melhores práticas é preponderante no segmento de serviços, dado que há uma proximidade muito maior do cliente, com uma dinâmica econômica cada vez mais rápida, em que a tempo necessário para o desenvolvimento e a

introdução do produto, ou a melhoria do produto existente, são cada vez mais curtos (TAQUES *et al.*, 2021)

Considerando a importância da inovação em um cenário de constantes mudanças, acredita-se que exista um espaço fértil para novas descobertas na identificação de melhores rotinas geradoras de inovação no setor de serviços especificamente em uma Instituição Financeira.

Entende-se ainda que este estudo possa ser útil gerencialmente para outros projetos dentro da própria Instituição Financeira ou de outras empresas prestadoras de serviços, pois, ao identificar práticas geradoras de inovação e repeti-las individual e coletivamente, geraremos inovação.

Nesse sentido, parece promissor investigar empiricamente como as atividades inovadoras acontecem nas organizações. Isso pode permitir compreender e atender as necessidades do presente, buscando soluções para as questões futuras (SILVA *et al.*, 2020)

Dentro desse contexto, justifica-se, amplamente, um estudo que promova discussão sobre práticas a serem estimuladas e evitadas na geração de inovações em uma Instituição Financeira. Apresenta-se a seguir a fundamentação teórica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Inovação

O termo inovação pode ter diferentes significados em diferentes contextos, e a escolha dependerá dos objetivos particulares da análise ou da mensuração que se pretende realizar (OCDE, 2018).

Schumpeter (1943) afirma que a inovação é o motor fundamental do crescimento econômico. E que através do processo de destruição criativa, novas maneiras de fazer as coisas substituem processos, até então, utilizados. Defende, ainda, que sem inovações as economias estagnariam.

Inovação pode ser entendida como um complexo processo de criação de valor a partir de ideias para mudança, mas também a transformação delas em realidade efetiva. O desafio advém de fazer isso de forma organizada e da capacidade de repetir o truque (TIDD; BESSANT, 2014).

A criação de um produto ou serviço, que não gere valor, é uma invenção, mas não uma inovação. No entanto, para Fagerberg (2009), ambas estão, intimamente, ligadas, e melhorias subsequentes em uma invenção, após sua primeira introdução, talvez sejam muito mais importantes economicamente.

A inovação é um meio essencial pelo qual as organizações sobrevivem e prosperam. Como resultado, a inovação deve ser gerenciada, mas, antes que possa ser gerenciada, precisa ser entendida. O gerenciamento da inovação é uma área de estudo recente e emergente (DODGSON; GANN; PHILLIPS, 2013).

As inovações são movidas pela busca por oportunidade ou uma resposta à ameaça. É um pouco como o modelo de Darwin da sobrevivência do mais apto, em que as organizações encontram maneiras de lidar com ambientes competitivos e hostis. Embora a grande diferença existente trata-se de um elemento de variação deliberada e não aleatória – a inovação envolve experimentação consciente (TIDD; BESSANT, 2014).

No entanto, mesmo que o papel fundamental da inovação no desenvolvimento tenha alcançado consenso em nível mundial, os complexos processos geradores de

inovação e seus impactos econômicos e sociais, ainda, são, insuficientemente, estudados e compreendidos (OCDE, 2018).

Uma inovação pode ser incremental quando é de natureza evolutiva e ocorre através da introdução de melhorias em produtos, processos e serviços existentes (ALEXY; GEORGE; SALTER, 2013; SILVA *et al.*, 2020); ou disruptiva, quando está associada à ruptura com os paradigmas vigentes (CHRISTENSEN, 1997; RODRIGUES; CIUPAK; RISCAROLLI, 2017). Toda inovação permite a possibilidade de categorização em radical ou incremental, uma vez que podem derivar de algo novo, ou de melhorias no que já existe (TAQUES *et al.*, 2021).

Chesbrough (2012) classifica a inovação com base na origem da fonte, podendo ser interna (inovação fechada) ou externa (inovação aberta). A lógica da inovação aberta é que as organizações precisam abrir seus processos de inovação, pesquisando amplamente fora de seus limites e trabalhando para gerenciar um rico conjunto de conexões de rede e relacionamentos (TIDD; BESSANT, 2014).

Tidd e Bessant (2015) defendem quatro categorias de inovação: de produto e/ou serviços oferecidos, de processo (alteração nas maneiras de entrega e disponibilização de produtos e serviços), de posição (mudanças no contexto de apresentação dos produtos e serviços) e de paradigma, em que as alterações são nos modelos mentais orientadores da atuação da empresa. Ressaltam, ainda, que a linha que define o tipo de inovação é tênue, sobretudo, quando se fala em serviços, podendo uma inovação ser de vários tipos concomitantemente.

Segundo Tidd e Bessant (2015) e Barata (2011), o setor de serviços é diversificado, o que dificulta a generalização. Mesmo assim, podem-se destacar algumas diferenças fundamentais entre um produto e um serviço:

- **Tangibilidade:** bens de consumo, normalmente, são tangíveis, ao contrário dos serviços, mesmo que os resultados sejam visíveis e perceptíveis.
- **Percepção de desempenho:** clientes consideram um serviço bom quando excede suas expectativas, de acordo com sua percepção subjetiva. Fatores como disponibilidade, rapidez, resolutividade e empatia são considerados. Por outro lado, o que não é percebido, não é reconhecido nem avaliado.
- **Simultaneidade:** a maioria dos produtos é fabricada muito antes do consumo, enquanto muitos serviços são gerados e consumidos simultaneamente.

- **Armazenagem:** serviços não podem ser estocados. A precificação pode ser usada para amenizar flutuações da demanda (precificação dinâmica) e, na pior das hipóteses, o cliente deve esperar pela prestação do serviço na fila.
- **Contato com o cliente e localização:** produtos podem ser fabricados distantes do cliente, transportados e depois entregues. Muitos serviços exigem níveis elevados de contato com o cliente, tanto presencialmente como através de interfaces digitais.

Apesar das diferenças entre produtos e serviços, é possível que existam boas práticas genéricas válidas para o desenvolvimento de ambos os setores (TIDD; BESSANT, 2015). As atividades de inovação em serviços tendem a ser um processo contínuo, consistindo em uma série de mudanças incrementais em produtos, processos e métodos (LÉO; TELLO-GAMARRA, 2017).

Meroni e Sangiorgi (2011) argumentam que a inovação em serviços possui forte ligação com novos arranjos organizacionais e novas relações de mercado, sendo um esforço interdisciplinar complexo. Aparece cada vez mais nas empresas que buscam se diferenciar por meio de novos serviços e produtos integrados (CHAE, 2012) e colaborativos (LEE; OLSON; TRIMI, 2012).

Dentro de uma perspectiva abrangente, a aceitação geral dos serviços, como importante motor de vantagem competitiva e econômica, tornou menos importante entender as diferenças ou semelhanças com produtos e mais importante a capacidade de resposta às necessidades do cliente e dinâmica do mercado (CARLBORG, 2013). Mais importante do que classificações e categorias, o real valor da inovação consiste naquilo que pode proporcionar aos indivíduos e às organizações (SILVA *et al.*, 2020).

De acordo com Gemser e Perks (2015), os consumidores estão cada vez mais dispostos a aprender, compartilhar e criar experiências. Exigem cada vez mais oportunidades de envolvimento criativo por meio da participação no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Para Santos *et al.* (2019), o foco está nas seguintes questões: “Qual é o problema que seu cliente (ou aquele que pode vir a ser seu cliente) quer resolver? Quais tarefas ele quer executar? Como podemos ajudá-lo de forma lucrativa, tornando sua vida mais fácil, conveniente e produtiva?”.

Maior foco na inovação de serviços e extensão do conceito de inovação oferece um novo quadro que não se limita a serviços. Em vez disso, oferece oportunidades

para compreender melhor as necessidades do cliente e os processos de criação de valor por meio de combinações de serviços e produtos (CARLBORG, 2013).

O inovador deve ter como objetivo aumentar o potencial de valor para as diferentes partes interessadas. Nesse sentido, gerenciar uma rede de desenvolvimento de novos produtos e serviços é equilibrar as diferentes atividades e objetivos dos atores individuais com os objetivos da rede como um todo. O melhor resultado para a rede não foca apenas em maximizar valor para si, mas também entender as interconexões e ajudar outras pessoas a maximizar seu potencial de valor (MAKKONEN; KOMULAINEN, 2014).

Seguindo a ótica de Carlborg (2013) da perspectiva multidimensional e abrangente, esta pesquisa abordará a inovação como algo novo, dinâmico e interativo, que gera valor ao cliente e vantagem competitiva para a empresa, sem necessidade de distinção entre produto e serviço.

2.1.1 Inovação em Instituições Financeiras

“Você acha que algum dia poderemos abrir uma conta bancária ou pedir um empréstimo sem ter que ir fisicamente ao banco? Precisamos de serviços bancários. Não precisamos mais de bancos” (Bill Gates, 1997).

Dutra (2019) afirma que o setor de serviços financeiros, no Brasil e no mundo, passa por profundas transformações tecnológicas, regulatórias e de mercado, e para lidar com esse cenário, os bancos necessitam conduzir mudanças estratégicas em seus modelos de negócios e operacionais. Além disso, acrescenta que, em uma era na qual podemos usar nossos *smartphones* como verdadeiras agências bancárias, é de se esperar que os investimentos em tecnologia continuem a melhorar a experiência do cliente.

A inovação no sistema financeiro contribui para a inclusão financeira, para o aumento da concorrência e, por consequência, para o fornecimento de produtos e serviços mais acessíveis. O desafio é maximizar os benefícios trazidos pelas inovações, minimizando os riscos à estabilidade financeira e à privacidade dos dados pessoais. No Brasil, a responsabilidade de pavimentar o caminho seguro para a inovação, por intermédio de normas regulatórias, é do Banco Central do Brasil (Bacen) (EROLES, 2019).

Squassoni (2019) ressalta que as inovações, que mudam paradigmas e geram novos mercados, normalmente, não partem do *status quo*, e que o desafio dos entes reguladores é acompanhar o agente disruptivo.

Conforme publicado em seu Relatório Econômico Bancário de 2019, o Bacen tem consciência de que o processo de inovação é dinâmico e requer um acompanhamento contínuo de suas implicações nos mercados nacionais e internacionais. Ao ser identificada a necessidade de alteração no arcabouço legal e regulatório ou de criação de novas normas, passa a estruturar propostas de regulação (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

O desenvolvimento recente das tecnologias ligadas à Internet e da tecnologia de informação e comunicação permite uma profunda alteração (transformações digitais) nos formatos transacionais entre organizações e destas com os indivíduos, ou seja, a economia digital (DAWSON; HIRT, 2016).

A inovação, habilitada pela tecnologia, desafia os modelos de negócios tradicionais das instituições estabelecidas. No setor bancário, a utilização dos canais digitais, na interação banco *versus* cliente, proporcionou a redução da importância das agências bancárias tradicionais, automação de processos internos do trabalho bancário e o surgimento de novos concorrentes no fornecimento de serviços financeiros, os quais são especializados nos mais diversos produtos e serviços oferecidos pelos bancos tradicionais (KLUS *et al.*, 2019; FACÓ; DINIZ; CSILLAG, 2010; VAZQUEZ; CAVARZAN; KREIN, 2017).

Corroborando com tal argumento, Vennila (2011) cita que os avanços tecnológicos conduzem à entrada de novos tipos de prestadores de serviços financeiros, e que há uma proliferação de novos tipos de entidades não financeiras que oferecem toda uma gama de serviços financeiros, muitos deles competindo, diretamente, com os bancos e com os intermediários financeiros.

O crescimento das cooperativas de crédito, o surgimento das *fintechs* e dos bancos digitais e a iminência do *open banking* são exemplos do que está ocorrendo no mercado financeiro (FRANCESCHI, 2019)

Empresas tradicionalmente estabelecidas, que operam no setor de serviços financeiros, procuram cada vez mais parcerias com *fintechs*¹ iniciantes para satisfazer

¹ *Fintechs*: expressão utilizada para definir *startups* que criam inovações financeiras através de tecnologia da informação (SQUASSONI, 2019).

a demanda dos clientes por inovação rápida e lidar com a crescente dinâmica dos mercados. Por outro lado, as empresas jovens, que fornecem soluções tecnológicas para o setor de serviços financeiros, também enfrentam dificuldades, como atender aos requisitos regulatórios e conquistar a confiança de clientes em potencial. Para compensar essas deficiências e explorar sinergias, bancos e *fintechs* estão cada vez mais unindo forças em alianças (KLUS *et al.*, 2019).

Schueffel (2017) apresenta o conceito de *fintech* como sendo um novo setor financeiro, que aplica tecnologia para melhorar atividades financeiras. Afirma, ainda, que o fenômeno *fintech* não pode ser negligenciado pelo setor de serviços financeiros, ou áreas afins, pelos consumidores de serviços financeiros ou pelos formuladores de políticas.

Nesse contexto, é importante notar uma mudança significativa para o mundo do *marketing* e dos negócios: os modelos de atendimento digital, a partir dos quais os clientes comparam os serviços prestados por determinada empresa, não se limitam mais a seus concorrentes diretos ou outras empresas do setor, mas a qualquer empresa com a qual o cliente estabeleça um relacionamento no dia a dia e possua boa experiência de usabilidade independentemente do setor de atuação (AMAR; YEON, 2017).

Segundo Tura, Kutvonen e Ritala (2018), existe um interesse crescente em plataformas tecnológicas em que a criação de valor é baseada na interação entre diferentes atores, como provedores de conteúdo e usuários. As plataformas são vistas como centros de troca de valor (ELORANTA; TURUNEN, 2016), facilitando as relações diretas da rede em multiplataformas, formadas por um conjunto de procedimentos, rotinas, ferramentas ou métodos que permitam que um sistema possa se conectar a outro sistema (MCINTYRE; SRINIVASAN, 2017).

Plataformas são construções que têm o papel fundamental de mediar relacionamentos entre os diferentes lados dos usuários, gerando efeitos de rede, com modularização dos serviços bancários (OMARINI, 2020). Nesse modelo de *marketplace*, os clientes poderão usar uma única interface bancária para acessar produtos e serviços de uma infinidade de *players*, incluindo bancos e *fintechs*. Os bancos poderiam estabelecer um ecossistema de provedores diferentes para fornecer uma interface através da qual os clientes podem executar todas as etapas de um processo, como comprar uma casa. Podem, ainda, tornarem-se a plataforma para

outros serviços adjacentes. Existe mudança implícita de um modelo centrado no produto para um centrado no cliente (DELLOITE, 2020).

Não existe área de negócios que será poupada. Ofertas de produtos e serviços serão alterados. Além disso, nenhum tipo de prestador de serviços financeiros permanecerá ileso, pois a *fintech* trará mudanças para todos os tipos de bancos, gestores de patrimônio, corretores e seguradoras (GREBE *et al.*, 2016; GULAMHUSEINWALA *et al.*, 2015; MAZANEK; 2019).

O tempo é uma questão crucial para entender e gerenciar a inovação. Todo tipo de inovação pode ocorrer simultaneamente e em velocidade notável (DODGSON; GANN; PHILLIPS, 2013) e gerenciá-la hoje não é garantia de sucesso de longo prazo (TIDD; BESSANT, 2014).

Uma abordagem neoschumpeteriana surge e analisa o comportamento das empresas e da estrutura de mercados num quadro dinâmico de mudanças, cheio de incertezas em um enfoque evolucionista. Considera-se condição, para que a inovação aconteça sistematicamente, seu entendimento como algo dinâmico, em que são essenciais o aprendizado e as interações entre os diversos atores (FUKUSHIMA, 2018). Os estudos começaram a se concentrar na maneira como aprender com os clientes e envolvê-los de forma mais sistemática no processo de inovação (CARLBORG, 2013).

Novos modelos de negócios exigem modelos de medição da inovação, capazes de realizar um diagnóstico da gestão da inovação. Um bom diagnóstico possibilita, de maneira preditiva, bons prognósticos.

2.2 Modelos de Diagnóstico de Inovação

O Manual de Oslo (OCDE, 2018) afirma existir grande interesse em pesquisas que podem fornecer interpretações preditivas e causais dos resultados da inovação. Estudos robustos de inferência causal são uma contribuição importante para o desenvolvimento de políticas, à medida que superam as limitações de estudos que podem identificar apenas fenômenos correlacionados. No entanto, ainda existem grandes lacunas nas evidências e nas questões sobre o papel da inovação e no que as políticas podem fazer para influenciá-la. A experiência adquirida, com o uso de dados de inovação para pesquisa, pode apontar para desejáveis mudanças na

estrutura de medição para coletar dados de inovação e os tipos de dados, necessários para melhorar a análise (GAULT, 2018).

À medida que as proposições matemáticas se referem à realidade, não são exatas, ao passo que são exatas, não se referem à realidade, conforme mencionou Albert Einstein em um discurso na Academia Prussiana de Ciências em 1921.

A mensuração da inovação é um conjunto de observações que objetivam reduzir incertezas. A inovação é complexa, e não há um consenso sobre qual indicador deve ser usado para medi-la (MAKKONEN; VAN DER HAVE, 2013).

De acordo com Viotti (2003), a construção dos indicadores de inovação, assim como a de qualquer outro, é precedida pela realização de determinadas escolhas relacionadas à relevância e ao papel das variáveis, o que exige compreensão da natureza dos processos de inovação. Ainda de acordo com o autor, é possível apontar três modelos teóricos de mensuração da inovação.

No modelo linear de inovação, existiria uma relação direta entre as quantidades de insumos utilizados em pesquisa, e os resultados destes em termos de inovação. No entanto, nem todas as invenções patenteadas tornam-se inovações. Diante de diversas críticas ao modelo linear, especialmente de autores provenientes da economia evolucionária e neoschumpeteriana, elaborou-se um novo modelo de compreensão do processo inovativo, intitulado “Modelo Elo de Cadeia” (*Chain-linked Model*) (VIOTTI, 2003). Esse modelo tomava por base, para a compreensão da inovação, todos os componentes da cadeia, descartando a linearidade e o determinismo do hegemônico modelo linear (SILVA; FURTADO, 2017).

Um terceiro modelo proposto seria o sistêmico, ainda de acordo com Silva e Furtado (2017), no qual as empresas não inovam de maneira isolada, mas em um contexto de redes de relações diretas ou indiretas numa lógica mais complexa do processo de inovação.

Ao mensurar a inovação de forma sistêmica, deve-se entender que ela ocorre por meio de uma multiplicidade de dimensões, o que torna difícil estabelecer nexos causais entre inovação, ciência, tecnologia, economia e sociedade (ARAÚJO-JORGE; CONDE, 2003).

Neste estudo de caso, para entender como ocorre o processo de inovação no desenvolvimento de novos produtos e serviços em instituições financeiras de uma maneira sistêmica, pretende-se, a partir do modelo proposto por Barczak e Kahn

(2012), contribuir para a criação de um instrumento de avaliação de práticas geradoras de inovação em uma Instituição Financeira.

A prática seria um modo particular e comum de se comportar ou de realizar alguma coisa. A busca por rotinas eficazes é necessária para lidar com os desafios do processo de inovação (TIDD; BESSANT 2019). Embora a fabricação dependa do acúmulo de recursos, agilidade em melhores práticas é preponderante no segmento de serviços (TAQUES *et al.*, 2021). Melhores práticas seriam aquelas que geram os resultados mais favoráveis. No caso do DNP, a identificação e posterior adoção de uma prática recomendada pode ajudar a replicar esse sucesso (KAHN *et al.*, 2012).

O modelo será utilizado no estudo de caso devido à importância de se identificar práticas individuais a serem estimuladas ou desestimuladas, em diferentes dimensões, na intenção de sistematizar rotinas coletivas que possam ser replicadas para outros projetos na Instituição Financeira, em outras Instituições Financeiras, ou mesmo, em empresas de outros setores.

De acordo com Kahn *et al.* (2012), um guia de desenvolvimento de novos produtos não pode antecipar o terreno desconhecido no qual uma empresa inovadora pode, ocasionalmente, tropeçar, mas como bússola, permite encontrar seu rumo, não importa onde, na topografia, você se encontre inesperadamente.

Nesse sentido, os autores propuseram um modelo de avaliação de práticas geradoras ou limitadoras da inovação, que, respectivamente, deveriam ser estimuladas ou evitadas no desenvolvimento de novos produtos. Assim, concedia um ponto positivo para uma boa prática executada e um negativo para uma má rotina, além de não conceder nota para quem não realizava a prática (BARCZAK; KAHN, 2012). O estudo dividiu as práticas em sete dimensões, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Dimensões de práticas geradoras de Inovação



Fonte: Adaptado de Barczack e Kahn (2012).

Para cada dimens\u00e3o, foram identificadas pr\u00e1ticas ou rotinas que estimulariam ou n\u00e3o a inova\u00e7\u00e3o. Uma empresa seria tanto mais inovadora quanto mais boas rotinas geradoras de inova\u00e7\u00e3o e menos pr\u00e1ticas delimitadoras da inova\u00e7\u00e3o fossem executadas. O artigo *Identifying new product development best practice*, de Barczak e Kahn (2012), foi publicado na terceira edi\u00e7\u00e3o do manual PDMA. O estudo foi validado por interm\u00e9dio de Metodologia Delphi com 20 respons\u00e1veis pelo pensamento da disciplina DNP da Academia, al\u00e9m de 317 profissionais de DNP dos Estados Unidos, Reino Unido e Irlanda, refletindo 10 anos de experi\u00eancia no setor.

O Quadro 1 apresenta a rela\u00e7\u00e3o de pr\u00e1ticas consideradas boas e m\u00e1s em cada dimens\u00e3o.

Quadro 1 – Melhores e piores pr\u00e1ticas e suas dimens\u00f5es

ESTRAT\u00c9GIA	
M\u00e1 pr\u00e1tica	Melhor pr\u00e1tica
<ul style="list-style-type: none"> ➤ A maioria dos projetos DNP se encaixam com a miss\u00e3o. ➤ Nenhum objetivo do DNP. ➤ A empresa v\u00ea o DNP apenas como uma iniciativa t\u00e1tica de curto prazo. ➤ Objetivos n\u00e3o definidos do DNP. ➤ Uma variedade de projetos de DNP \u00e9 suportada com pouca ou nenhuma considera\u00e7\u00e3o pela adequa\u00e7\u00e3o do <i>mix</i> de oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Objetivos do DNP claramente definidos e vis\u00edveis para a empresa. ➤ A empresa v\u00ea o DNP como uma estrat\u00e9gia de longo prazo. ➤ Miss\u00e3o e plano estrat\u00e9gico ajudam a definir arenas estrat\u00e9gicas para novas oportunidades. ➤ As metas do DNP est\u00e3o, claramente, alinhadas com a miss\u00e3o da empresa e o plano estrat\u00e9gico.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nenhuma preocupação com os tipos de projetos de DNP sendo desenvolvida. ➤ Nenhuma priorização de projetos DNP. ➤ Nenhum processo para gerenciar o portfólio de projetos. ➤ Os projetos do DNP podem ou não estar alinhados com a missão/ plano estratégico. ➤ Projetos (<i>pet projects</i>) favoritos são predominantes. ➤ Todos os <i>trade-offs</i>, entre os projetos do DNP, são feitos informalmente sem critérios definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Os projetos e os programas do DNP são revisados regularmente. ➤ A identificação das oportunidades está em andamento e pode redirecionar o plano estratégico em tempo real para responder às forças do mercado e às novas tecnologias. ➤ Existe um <i>ranking</i> ou priorização de projetos. ➤ Há uma grande consideração para equilibrar o número de projetos e recursos disponíveis.
PESQUISA	
Má prática	Melhor prática
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cliente / usuário não está envolvido no processo do DNP. ➤ Pouco ou nenhuma pesquisa de mercado é realizada. ➤ Nenhum teste de avaliação é realizado. ➤ Não são realizados estudos de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Em todos os projetos, os testes de conceito, produto e mercado são, consistentemente, realizados conforme o previsto. ➤ Cliente / usuário é parte integrante do processo do DNP. ➤ Os resultados dos testes (conceito, produto, mercado) são, formalmente, avaliados.
COMERCIALIZAÇÃO	
Má prática	Melhor prática
<ul style="list-style-type: none"> ➤ As verbas orçamentárias de <i>marketing</i> podem mudar drasticamente até o ponto de lançamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A equipe de lançamento é multifuncional por natureza. ➤ Equipes multifuncionais tomam decisões sobre fabricação, logística, <i>marketing</i> e vendas. ➤ Uma reunião pós-morte do projeto é realizada depois do lançamento do novo produto. ➤ Logística e <i>marketing</i> trabalham juntos e próximos em novos lançamentos do produto. ➤ Atendimento ao cliente e suporte fazem parte da equipe de lançamento. ➤ Existe um protocolo padrão para o planejamento de um lançamento na empresa.
PROCESSO	
Má prática	Melhor prática
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Critérios para avaliação de projetos DNP não estão definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Um processo comum de DNP existe em toda a empresa.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nem todos os funcionários da DNP têm acesso as mesmas ferramentas de TI (software, hardware). ➤ Teste reduzidos/mínimos (conceito, produto, mercado) realizados. ➤ Nenhum processo DNP existe. ➤ Não há dono do processo do DNP (pai da criança). ➤ Não há disciplina na utilização do processo DNP da empresa. ➤ Existe documentação limitada sobre o processo do DNP. ➤ Projetos não são revisados na conclusão. ➤ O processo do DNP pode ser contornado/desvirtuados sem aprovação do gestor. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Os critérios Go / No-Go são claros e predefinidos para cada estágio de revisão do processo. ➤ O processo do DNP é flexível e adaptável para atender as necessidades, tamanho e risco dos projetos individuais. ➤ O processo do DNP é visível e bem documentado. ➤ Uma infraestrutura de TI com hardware apropriado, software, e suporte técnico está disponível para todos as pessoas do DNP. ➤ Um processo claro de DNP existe.
CLIMA ORGANIZACIONAL	
Má prática	Melhor prática
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nenhum grupo DNP identificável. ➤ Nenhum líder de projeto. ➤ O pessoal da DNP está envolvido em muitos projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cada projeto tem uma equipe multifuncional que permanece no projeto do começo ao fim. ➤ Cada projeto tem um líder de projeto claramente identificável. ➤ Atividades de DNP entre áreas funcionais são coordenadas através da comunicação formal e informal.
CULTURA DA EMPRESA	
Má prática	Melhor prática
<ul style="list-style-type: none"> ➤ DNP não é uma prioridade da gerência. ➤ Todas as ideias do DNP vêm de dentro da empresa. ➤ A gestão é, principalmente, focada em eficiência e redução de custos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A alta administração apoia o processo do DNP. ➤ A empresa trabalha, ativamente, com os clientes para desenvolver novas soluções.
MÉTRICAS/MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	
Má prática	Melhor prática
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Não existem critérios padronizados para avaliar projetos de DNP. ➤ Não existem critérios padronizados para avaliar o esforço geral em DNP. ➤ Uma pessoa faz todas as avaliações do projeto de DNP. ➤ Projetos nunca são mortos. 	

Fonte: Barczak e Kahn (2012).

A partir das dimensões apresentadas no Quadro 1 e com o objetivo específico de contribuir para o estudo da mensuração e o diagnóstico da inovação em serviços/produtos, particularmente em Instituições Financeiras, e concordando com as afirmações de que existe um interesse crescente em plataformas tecnológicas, que atuam como centro de troca de valor através da interação de diferentes atores, onde um sistema pode se conectar com outros sistemas, modularizando os serviços bancários (TURA; KUTVONEN; RITALA, 2018; ELORANTA; TURUNEN, 2016; MCINTYRE; SRINIVASAN, 2017; OMARINI, 2020), sugere-se a inclusão de mais duas dimensões para análise, como apresentadas no Quadro 2: Tecnologia e Colaboração, considerando que a prestação de serviços financeiros está interligada com a transformação digital e com a formação de novos ecossistemas colaborativos. Tais dimensões já haviam sido sugeridas na pesquisa de Kahn *et al.* (2012), voltadas para a indústria, em estudos sobre práticas DNP nos Estados Unidos, Reino Unido e Irlanda, mas por consenso, não adotadas.

Quadro 2 – Sugestão de Práticas nas dimensões Tecnologia e Colaboração

DIMENSÃO TECNOLOGIA
Práticas
Existem critérios padronizados para avaliar as tecnologias que poderiam ser utilizadas no DNP? As avaliações dos recursos tecnológicos dos projetos são feitas por várias pessoas? Todos, na equipe, têm acesso à mesma tecnologia? Vários pontos de revisão são usados na avaliação dos recursos tecnológicos, utilizados em um projeto DNP?
DIMENSÃO COLABORAÇÃO
Práticas
Existem critérios que avaliam a necessidade de parceiro externo para um projeto DNP? Existem protocolos específicos para participação externa em projeto DNP? Existe ambiente colaborativo específico para DNP permanentemente disponível? As métricas do projeto são visíveis para a gerência na tomada de decisão? Vários pontos de revisão são usados na avaliação de colaboradores ou da necessidade de colaboradores?

Fonte: Kahn *et al.* (2012).

O surgimento da relação cada vez maior entre tecnologia e serviços financeiros está remodelando o sistema bancário (OMARINI, 2020). As empresas podem diferir em relação ao nível de ferramentas tecnológicas que utilizam, e pode haver necessidade de alianças e parcerias com pessoas ou organizações que atuam fora da empresa (KAHN *et al.* 2012).

Vennila (2011) cita que os avanços tecnológicos conduzem a entrada de novos tipos de prestadores de serviços financeiros e que há uma proliferação de novos tipos de entidades não financeiras, que oferecem toda uma gama de serviços financeiros.

Empresas tradicionalmente estabelecidas, que operam no setor de serviços financeiros, procuram cada vez mais parcerias com *fintechs* iniciantes para satisfazer a demanda dos clientes por inovação rápida e lidar com a crescente dinâmica dos mercados. Bancos e *fintechs* estão cada vez mais unindo forças em alianças (KLUS *et al.*, 2019). Prahalad e Ramaswamy (2004) já alertavam, no entanto, que o equilíbrio entre a colaboração e a competição é delicado e crucial.

A colaboração é um meio para potencializar a geração de conhecimento pela aprendizagem social, proveniente da interação entre distintos atores, que integram as ideias dos diferentes sistemas e, assim, difundem conhecimento e as melhores práticas entre eles (BODIN, 2017). Para Faccin e Balestrin (2018), práticas colaborativas são essenciais para o processo de criação de conhecimento, e a criação do conhecimento leva ao processo criativo de inovação. De forma que a adoção da colaboração cria a perspectiva de um aumento da qualidade da solução com uma abordagem mais abrangente do problema e a diversificação da capacidade de respostas (BARTZ *et al.*, 2020).

A criação e a exploração do conhecimento tácito e explícito devem acontecer de forma dinâmica, além do fato de terem a capacidade de transformar a cultura da empresa. Espaços colaborativos também são sugeridos para compartilhamento de informações e ideias dentro da empresa (*BAs*)². (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; NONAKA *et al.*, 2014; FACCIN; BALESTRIN, 2018).

O resultado seria uma proposta inovadora, apoiada por novas estruturas de modelo de negócios, em que os jogadores compartilham os custos da inovação, e os módulos são agregados para fornecer serviços de valor agregado, em que os bancos podem abrir mão de certos módulos para se concentrarem na orquestração da rede, sendo o mediador por meio do qual todos os grupos entram em contato uns com os outros (OMARINI, 2020)

Apresentam-se, no próximo Capítulo, os aspectos metodológicos deste estudo.

² Espaço compartilhado no processo de criação de conhecimento (FACCIN; BALESTRIN, 2018).

3 METODOLOGIA

Para Costa e Minayo (2019), entende-se por metodologia o caminho simultâneo da teoria da abordagem (o método), dos instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (capacidade crítica e sensibilidade) na abordagem da realidade.

A abordagem qualitativa foi escolhida em função da questão de pesquisa: **como ocorre o processo de inovação em Instituições Financeiras?** Afinal, é um meio de explorar e entender em profundidade o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema a partir das particularidades (CRESWELL, 2016).

Para cumprir o objetivo de propor um instrumento de diagnóstico de práticas de inovação em instituições financeiras, optou-se por um estudo de caso único (é atual e será abordado em profundidade) como método qualitativo de pesquisa por analisar acontecimentos contemporâneos, mas sem manipular comportamentos (YIN, 2014).

A coleta de dados foi feita por intermédio de entrevistas semiestruturadas e análise documental, possibilitando a triangulação de informações.

Para a análise dos dados, foi usada uma abordagem interpretativista, que, segundo Bardin (2016), consiste em um conjunto de técnicas de análise do conteúdo das mensagens, cujo objetivo é ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Nessa análise de contexto por categorização, as rotinas foram agrupadas em categorias predefinidas à luz das dimensões propostas por Barczack e Kahn (2012), além de duas novas dimensões propostas: tecnologia e colaboração.

3.1 Método

O método escolhido foi o estudo de caso único. Trata-se de uma estratégia de pesquisa que se concentra em compreender a dinâmica presente dentro de configurações individuais (EISENHARDT, 1989). Para Yin (2014), investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um determinado contexto da vida real.

Ainda segundo Yin (2014), fatos científicos, em geral, baseiam-se em um conjunto múltiplo de experimentos, que repetiu o mesmo fenômeno sob condições diferentes. Os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas. O objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística). Ou seja, o objetivo do estudo de

caso único é fazer uma análise “generalizante” e não “particularizante” (LIPSET; TROW; COLEMAN, 1956).

3.2 Seleção do Caso

O caso a ser pesquisado foi o projeto de uma plataforma digital de uma Instituição Financeira brasileira, tradicional, de resultados relevantes nas últimas décadas. Está entre as cinco maiores instituições Financeiras do Brasil, que juntas concentram, aproximadamente, 80% do lucro no setor em 2019 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020).

O objeto de estudo escolhido foi o projeto de um novo ambiente digital para autoatendimento preferencialmente de pessoas jurídicas, lançado em agosto de 2020. Com o objetivo de ser um grande polo de soluções digitais, altera a infraestrutura tecnológica existente na Instituição e permite a velocidade necessária de evolução que o mercado exige.

Por ser considerado estratégico e integrante do *core business* da empresa, a autorização para a pesquisa exigiu confidencialidade sobre a Instituição e sobre algumas informações específicas do projeto.

A ferramenta proporciona a seus usuários oportunidades de negócios e deixa de ser meramente transacional. É acessada, aproximadamente, por um milhão de pessoas diariamente. Cada *login* pode efetuar diversas transações.

O novo ambiente atende virtualmente pessoas jurídicas de todos os portes e segmentos dentro da Instituição, assim como clientes do Governo e futuramente Produtores Rurais. Todo o canal foi pensado para maior facilidade de uso e melhor experiência de navegação, além de permitir a disponibilização de produtos 100% digitais aos clientes.

O *Net Promoter Score* (NPS), histórico da antiga ferramenta, girava em torno de 15. A nova plataforma atingiu, em janeiro de 2020, 38 de NPS. O novo canal digital pretende atender correntistas e não correntistas, inclusive, em negociações B2B (*business to business*), com um conjunto de funcionalidades de integração entre um cliente líder de uma cadeia de valor e seus parceiros de negócios.

Esse conjunto de soluções, oferecidas pelo Banco aos seus clientes para atendimento não presencial, foi escolhido, pelo prêmio iBest – 2020³, como uma das dez maiores iniciativas brasileiras no universo digital na categoria Bancos Digitais. Considerando o momento de inflexão, pelo qual passam as Instituições Financeiras no Brasil e no mundo (DELLOITE, 2020), em que a transformação digital impulsiona a busca por mais desempenho e mostra como a tecnologia pode transformar a forma de nos relacionarmos, o objeto de análise deste estudo é relevante e com potencial revelador. A unidade de análise foi as práticas de desenvolvimento de novos produtos e serviços.

3.3 Coleta dos Dados

Lastreada pelo protocolo de estudo de caso (Anexo A), com roteiro de entrevista devidamente validado por três pesquisadores com notório conhecimento no campo estudado, a coleta dos dados se deu a partir de entrevistas semiestruturadas, assim como a coleta de dados secundários (análise documental). Na entrevista semiestruturada, o entrevistado pode discorrer sobre o tema sem se prender aos questionamentos formulados (COSTA; MINAYO, 2019).

Os entrevistados foram informados acerca do objetivo da pesquisa e da relevância específica de sua participação, por fim, foi solicitada a anuência de gravação das conversas, conforme Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo B), garantindo-lhes a preservação de sua identidade.

Os primeiros entrevistados foram indicados pelo executivo responsável pelo projeto pesquisado. Nos quais, foi utilizado o método bola de neve, em que o entrevistado indicava outros informantes, os quais tenham conhecimento sobre o projeto em estudo até que ocorra a saturação de dados (CHARMAZ, 2009). Como foram investigadas rotinas em várias dimensões, e um entrevistado pode não ter acompanhado todas elas, foi necessário buscar diversos entrevistados em diferentes setores da empresa para que fossem analisadas todas as dimensões propostas

A Tabela 1 apresenta a lista dos entrevistados, o setor na empresa, o tempo de serviço e a duração da entrevista.

³ Fonte: <https://www.premioibest.com>. Ano: 2020.

Tabela 1 – Dados dos entrevistados

Nº	Setor	Sexo	Tempo na IF (em anos)	Duração Entrevista (min.)
1	Negócios Digitais – <i>Global Cash</i>	M	13	83
2	Negócios Digitais – Tecnologia	F	17	25
3	Tecnologia – Experiência do Usuário	F	5	73
4	Negócios Digitais – <i>Global Cash</i>	M	21	36
5	Negócios Digitais – Tecnologia	M	16	63
6	Negócios Digitais – <i>Global Cash</i>	M	21	64
7	Meios de Pagamento	M	21	24
8	Gerência de <i>Cash Management</i>	F	18	50
9	Segmento <i>Corporate Bank</i>	M	21	25
10	Gerência de <i>Cash Management</i>	M	12	38
11	Estratégias Antifraude	F	20	32
12	Estratégias Antifraude	F	19	51
Total				8h e 45 min.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ritchie, Lewis e Elam (2003) ressaltam que o tamanho da amostra e o ponto de saturação são resultantes da heterogeneidade da população e que, frequentemente, o ponto de pausa ocorre, não por razões metodológicas, mas nos limites dos recursos disponíveis. A tendência é que o pesquisador sempre terá novas perguntas para aprofundar seu trabalho de campo (MINAYO, 2017).

As entrevistas aconteceram em ambiente remoto (virtual) por meio do *Microsoft Teams®*, o que representou uma vantagem, pois permitiu a quebra de uma barreira geográfica, uma vez que os entrevistados trabalham em diferentes regiões do país. Elas foram centradas na pessoa e desenvolveram-se com certa autonomia, segundo a lógica do entrevistado, e de uma maneira dinâmica (BARDIN, 2016). Além disso, os entrevistados, através do *chat* da entrevista no aplicativo, puderam, eventualmente, contribuir, acrescentar informações, ou serem consultados posteriormente.

As entrevistas foram integralmente transcritas, resultando em 296 páginas. Adicionalmente às entrevistas, houve coleta de dados em documentos internos da empresa, conforme exposto na Tabela 2.

Tabela 2 – Documentos utilizados

Nº	Documento
1	Documento de Estratégia Corporativa 2020 – 2024
2	Documento de Estratégia Corporativa 2021 – 2025
3	PETI – Planejamento Estratégico TI 2020
4	PETI – Planejamento Estratégico TI 2021
5	Agência de Notícias para público interno
6	Website da empresa
7	Humanograma da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

3.4 Análise dos Dados

A análise de dados procura dar sentido a um conjunto de informações levantadas (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015) e pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, cujo objetivo é inferir conclusões acerca do conteúdo das mensagens proferidas por alguém (BARDIN, 2016).

A utilização da ferramenta *Microsoft Teams*®, para a execução das entrevistas e suas respectivas transcrições, permitiu que elas fossem revistas e relidas, antes mesmo da análise dos dados, como forma de pré-análise das informações obtidas e eventual triangulação de informações.

A análise de contexto por categorização foi utilizada. Como recomendado por Bardin (2016), ao codificar o material para analisá-lo, buscou-se transformar os dados brutos obtidos em informações que descrevam as características pertinentes ao conteúdo. Os registros foram categorizados nas dimensões propostas por Barczack e Kahn (2012), além de duas novas dimensões propostas: tecnologia e colaboração.

O Livro de Códigos (Apêndice A) apresenta as rotinas percebidas pelo autor, categorizadas nas dimensões e práticas sugeridas no referido artigo base, separadas por entrevistado. Conforme previsto por Bardin (2016), as rotinas foram selecionadas de acordo com o critério presença ou ausência, e a análise da enunciação se apoia na concepção do discurso como um processo, e não como um produto acabado.

No Capítulo seguinte, apresenta-se a análise do conteúdo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise que segue buscou identificar as boas e más práticas organizacionais, adotadas no projeto analisado, alinhada, ainda, com os dois primeiros objetivos específicos da pesquisa:

- a) identificar quais são as práticas organizacionais de inovação adotadas no projeto escolhido;
- b) distinguir boas e más práticas, que favorecem ou limitam a inovação, a partir da visão dos colaboradores envolvidos no projeto.

À luz das práticas sugeridas por Barczak e Kahn (2012), para cada dimensão, buscou-se identificar a existência, ou não, das práticas sugeridas, além de classificá-las em geradoras ou limitadoras da inovação.

4.1 Dimensão Estratégia

A definição e o planejamento de uma visão e o foco para os esforços de Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP) inclui a identificação, a priorização, a seleção e o recurso de apoio aos projetos escolhidos (BARCZAK; KAHN, 2012).

Dutra (2019) afirma que o setor de serviços financeiros, no Brasil e no mundo, passa por profundas transformações tecnológicas, regulatórias e de mercado, e para lidar com esse cenário, os bancos necessitam conduzir mudanças estratégicas e operacionais em seus modelos de negócios. O Quadro 3 apresenta o conjunto de práticas geradoras de inovação, sugeridas por Barczack e Kahn (2012) na dimensão estratégia, e sinaliza as rotinas percebidas como limitadoras da inovação no projeto estudado.

Quadro 3 – Práticas identificadas - Dimensão Estratégica

	Práticas	Identificada	Limitadora
1	A maioria dos projetos de DNP se encaixa na missão da empresa?	NÃO	
2	Sua empresa tem metas de DNP?	NÃO	
3	As metas do DNP são claramente definidas e visíveis dentro da empresa?	SIM	
4	Sua empresa considera o DNP uma estratégia de longo prazo?	SIM	
5	Sua empresa tem um processo formal de planejamento estratégico?	SIM	
6	A missão e o planejamento estratégico ajudam a definir as arenas estratégicas para novas oportunidades?	SIM	
7	As metas do DNP estão claramente alinhadas com a missão da empresa e planejamento estratégico?	SIM	
8	A variedade de projetos do DNP é apoiada com cuidado para adequação ao “mix de oportunidades”?	SIM	
9	Os projetos e os programas do DNP são revisados regularmente?	SIM	
10	A empresa analisa, cuidadosamente, os recursos necessários para apoiar os projetos DNP que estão sendo desenvolvidos?	SIM	X
11	A identificação de oportunidades está permanentemente em andamento?	SIM	
12	O planejamento estratégico pode ser redirecionado em tempo real para responder às forças de mercado e às novas tecnologias?	SIM	
13	Existe uma classificação ou a priorização de projetos do DNP?	SIM	
14	Existe um processo para realizar a gestão do portfólio de projetos?	SIM	
15	Existe análise para equilibrar o número de projetos e recursos disponíveis?	SIM	X
16	Os projetos da DNP estão alinhados com a missão da companhia e o planejamento estratégico?	SIM	
17	A prevalência de projetos do time de execução de projetos é minimizada?	SIM	
18	Os <i>trade-offs</i> entre os projetos DNP são feitos usando critérios preestabelecidos?	SIM	X

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nessa dimensão, foram identificadas 16 práticas, sendo que 3 delas foram percebidas como limitadoras da inovação. Percebe-se que a empresa possui processo formal de planejamento estratégico definido para um período de quatro anos. Revisados a cada ano e amplamente divulgados internamente. Todos na empresa possuem fácil acesso à estratégia corporativa.

A inovação é um meio essencial pelo qual as organizações sobrevivem e prosperam (DODGSON; GANN; PHILLIPS, 2013). Não existem metas específicas válidas para todos novos projetos, mas a transformação digital é vista como condição de sobrevivência para a instituição, conforme informações constantes no seu planejamento estratégico. Particularmente, o projeto estudado está alinhado com as

estratégias da empresa, visto que promove a transformação digital, conforme estratégia corporativa da empresa para o quadriênio 2021-2025.

Dentro desse contexto, quanto mais uma proposta estiver alinhada com as estratégias corporativas, mais é apoiada e defendida com os patrocinadores, que são executivos que atuam em nível gerencial, com poder de decisão sobre a quantidade de recursos que será alocada no projeto.

Segundo Carlborg (2013), em ambientes dinâmicos em que a tecnologia e as necessidades do mercado mudam rapidamente, gerenciar inovações de serviço também significa, continuamente, redesenhar e adaptar serviços novos e existentes para lidar com mudanças exógenas frequentes e oportunidades emergentes. Em consonância com o autor, o planejamento estratégico contribui com a definição das futuras arenas negociais e conduz os objetivos de um projeto.

“Agora, quando a gente fala, pensando lá na frente, daqui três ou quatro anos, o que a gente fez com o projeto foi preparar o banco pra um cenário de open banking, de abertura de bancos, de abertura de mercado”. (E6)

“Essa ferramenta foi construída pensando na possibilidade de o cliente poder contratar soluções digitais”. (E7)

A decisão de forma colegiada, e por membros da diretoria, sobre a priorização de projetos e a alocação de recursos minimizam a possibilidade de prevalência de projetos.

“Existem recursos limitados e existe um número de horas de TI que está à disposição do banco. Como que você captura essas horas de TI e diz que o teu projeto é mais valioso do que o projeto de uma outra área, que também tá lá tentando uma priorização pra colocar uma outra solução na rua? Quando a gente levou um protótipo muito bem feito, e um pacote pequeno, onde foi possível ver a experiência, já tinha até uns *feedbacks* de cliente com relação: ‘Poxa, é isso aqui que a gente precisa’. Ficou muito claro pro comitê patrocinador: ‘Eu tenho aqui, já, uma proposta de valor, um projeto claro, e eu já tenho a hipótese validada com essa pequena amostra aqui que a gente fez, com esse MVP. O cliente viu, já gostou...’. Então assim, a gente tinha todos os elementos necessários pra uma tomada de decisão, tá?” (E6)

O projeto foi revisado e testado regularmente com os clientes, seja por rotinas inclusas, dentro do escopo dos “Métodos Ágeis”, seja por testes de Mínimo Produto Viável (MVP).

A identificação de novas oportunidades está sempre em andamento através de análises de mercado, de concorrentes e de testes com os clientes, e consoante com Tura, Kutvonen e Ritala (2018), quando afirmam que a criação de valor é baseada na interação entre diferentes atores, como provedores de conteúdo e usuários.

“A gente fez a consulta nos nossos concorrentes, via como funcionava com telas, também fazia pesquisa junto aos nossos colaboradores do banco, funcionários, gerentes [...], a gente também abriu contas em outros bancos para ver como que era a experiência”. (E4)

“Beleza, mas a plataforma atual, ela nos permite avançar na velocidade que a gente precisa, pensando daqui dois, três, cinco, dez 10 anos? A infraestrutura dela não nos permite ter a velocidade necessária de evolução que o mercado exige. Então, eu preciso mudar a infraestrutura dessa plataforma, pois eu preciso pensar nos próximos anos”. (E6)

“Olha, eu quero essa equipe aqui focada em inovação e projetos e eu quero que vocês validem soluções pra futuro, soluções de mercado”. (E11)

Na IF analisada, principalmente quando não é contratada uma empresa ou mão de obra externa, os principais recursos a serem considerados são a hora de trabalho e a quantidade de colaboradores internos, que atuam no projeto.

Após a coleta dos dados, percebeu-se que poderia haver uma análise mais cuidadosa sobre a quantidade de projetos em que um recurso humano participa. O mesmo colaborador pode participar de vários projetos podendo haver “gargalo” (recurso com restrição de capacidade), prejudicando esse ou aquele projeto.

“Então, a gente cruzava e cabeceava, cada um fazia um pouco e não existia nada delimitado. Então, quem tivesse com um pouco mais de folga, pegava a missão”. (E1)

“Tenho conhecimento de outros que trabalham em várias frentes também. Não sei se é o ideal, né? Eu entendo que pode prejudicar um pouco ali a parte de gestão, né? Dependendo do volume de informação, da criticidade do projeto”. (E4)

“Como que você captura essas horas de TI e diz que o teu projeto é mais valioso do que o projeto de uma outra área, que também está lá tentando uma priorização para colocar uma outra solução na rua?”. (E6)

Não foi identificado critério específico para *trade-off* entre projetos. As decisões são colegiadas e podem sofrer influência não técnica, o que também se entendeu como uma rotina que pode ser melhorada.

“Ah, para o projeto A, porque eu preciso fazer o projeto B, só que o projeto B é do gerente B, e o projeto A é do gerente A. Aí a gente tem um conflito de interesse. Nós nos reuníamos com esses gerentes e propúnhamos: ‘Olha só, nós temos essa situação, temos essa lista de atuação a ser feita, e qual que é a prioridade?’ Então, os executivos, representando as três diretorias, se reuniam e entendiam”. (E3)

No entanto, dentro do projeto, havia um processo predefinido dentro da metodologia ágil utilizada para as tomadas de decisão diante de um *trade-off*. O *Project Owner (P.O.)* definia as prioridades conforme era decidido nas reuniões quinzenais da equipe.

Existem centenas de projetos em andamento na Instituição Financeira analisada. Com as entrevistas realizadas, não foi possível observar se a maioria dos projetos de DNP se encaixa na missão da empresa e se existem “metas de DNP” para todos os setores da empresa. Constatou-se que quanto mais alinhado com a estratégia do banco, mais incentivado é um projeto e que a inovação e a transformação digital são valores presentes na estratégia corporativa.

A ideia inicial do projeto analisado era desenvolver uma versão nova e simplificada de um canal para autoatendimento de pessoas jurídicas. Contudo, percebeu-se que existia uma ambição na equipe de fazer um projeto maior, com mais funcionalidades e com uma proposta diferente de valor.

“A gente queria revolucionar PJ, melhorar PJ em todos os sentidos”. (E1)

“É um grande *hub* de soluções, um polo de soluções do banco no mundo digital”. (E6)

Entende-se que o estabelecimento de propósito foi um fator importante para o andamento do projeto, desafiando a equipe e gerando engajamento. Por esse motivo, alinhado com Gomes *et al.* (2020), quando escrevem que o propósito é uma das chaves para navegar nesse complexo, volátil e ambíguo mundo de hoje, sugere-se, como uma boa prática a ser incluída na dimensão estratégia, o estabelecimento de propósito.

Concordando com a importância do propósito, Stahlhofer, Schmidkonz e Kraft (2018) afirmam que sua colocação no centro do modelo do negócio conecta as pessoas, os clientes, os colaboradores, os fornecedores e demais *stakeholders*, gerando um maior senso de responsabilidade.

4.2 Dimensão Pesquisa

Em sua pesquisa, Barczak e Kahn (2012) definiram a dimensão de pesquisa como a aplicação de metodologias e técnicas para estudar, aprender e compreender clientes, concorrentes, macroambientes e forças no mercado.

A pesquisa de mercado inclui aplicação de atividades como sentir, aprender e entender clientes, concorrentes e forças macroambientais no mercado (KAHN *et al.* 2012).

“Porque, no final das contas, eu quero saber assim, o que que o Luiz sente, o que que ele vê, o que que ele precisa, quais são as dores dele, quais são as necessidades, e aí, para eu chegar numa proposta para ele”. (E2)

O Quadro 4 apresenta o conjunto de práticas geradoras de inovação, sugeridas por Barczack e Kahn (2012), para a dimensão pesquisa e sinaliza as rotinas percebidas como limitadoras da inovação no projeto estudado.

Quadro 4 – Práticas identificadas – Dimensão Pesquisa

	Práticas	Identificada	Limitadora
1	Os estudos de clientes e usuários estão focados nas necessidades e problemas atuais e futuros dos clientes?	SIM	
2	A pesquisa de mercado é parte integrante de todo os projetos de DNP?	SIM	X
3	A verificação/avaliação dos testes é parte integrante do processo do DNP?	SIM	
4	O teste de uso do produto é parte integrante do processo de DNP?	SIM	
5	O teste de mercado é parte integrante do processo do DNP?	SIM	
6	Os resultados dos testes são formalmente avaliados?	SIM	
7	Os clientes/usuários são parte integrante do processo de DNP?	SIM	
8	Os resultados dos testes estão acessíveis para uso pelas equipes do projeto DNP?	SIM	
9	A organização tem uma estrutura/processo de pesquisa formal de mercado?	SIM	
10	A organização realmente emprega a voz do cliente nos estudos para projetos de DNP?	SIM	
11	A organização tem um orçamento formal para pesquisa de mercado?	NÃO	
12	As equipes de projeto da DNP podem acessar facilmente os resultados da pesquisa de mercado?	SIM	
13	A pesquisa de mercado é usada para desenvolver definições do produto?	SIM	

14	Os estudos de mercado sobre clientes, concorrentes e tendências macroambientais são empreendidas para entender o <i>marketplace</i> para todo projeto de DNP?	SIM	
15	Os testes e os resultados da pesquisa de mercado são usados para aprimorar novos produtos que estão a ser desenvolvidos?	SIM	
16	As equipes de projeto da DNP podem acessar facilmente os resultados do estudo de mercado?	SIM	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Foram percebidas 15 práticas, sendo que uma delas foi considerada como limitadora da inovação. O cliente, através de suas avaliações da ferramenta, a cada utilização, participou ativamente do processo, este que buscou identificar, inclusive, necessidades do cliente que ainda não eram percebidas. Os resultados dos testes eram, amplamente, divulgados para a equipe principal do projeto.

“Na maioria das vezes, é muito interessante a gente ir ao mercado, pesquisar, fazer um *benchmarking*, entender o que o usuário, realmente, final está pedindo, ou ele necessita. O que será que está afligindo ele? E, às vezes, até o usuário mesmo não sabe o que que aflige ele”. (E3)

“A gente recebe mensalmente um relatório sobre o que os clientes estão... porque os clientes estão acionando o banco, quantas vezes eles estão acionando o banco. Eles categorizam esse tipo de acionamento”. (E1)

Apesar de eventualmente não ser aplicada a todos os projetos da Instituição, a pesquisa de mercado fez parte do projeto analisado. A não utilização de pesquisas de mercado para todos os projetos da empresa foi percebida como uma má prática, pois se o cliente deve estar no centro das atenções, precisa ser ouvido.

“Então, assim, sempre? Não, mas, na maioria das vezes. Algumas vezes, infelizmente, a gente não consegue fazer esse trabalho todo de descoberta e ideação, e a gente já vai no que os gestores já vieram, já predefinido”. (E3)

O fato de a ferramenta analisada poder ser disponibilizada virtualmente, para pequenos nichos, personas, ou grupos de usuários, permitiu um ciclo de ideação, prototipação e testes contínuo junto ao usuário. Esse achado reforça o que alguns autores como Taques *et al.* (2021) e Tidd e Bessant (2015) destacam sobre uma proximidade muito maior do cliente nas empresas de serviço com uma dinâmica econômica cada vez mais rápida, em que há tempo necessário para o desenvolvimento e a introdução do produto ou a melhoria do produto existente é cada vez mais curta, tanto presencialmente como através de interfaces digitais.

O acesso fácil e constante ao usuário permitiu que as ideias e as possibilidades fossem sempre testadas e os resultados dos testes serviam como importante fator decisório e estavam disponíveis para toda a equipe.

Importante salientar o foco no cliente, observado nos entrevistados, aderente à estratégia da empresa. A experiência e a jornada do cliente foram preocupações constantes no projeto estudado.

“Gente, eu não acho nada. Vamos fazer um teste com o usuário?. Então, no nosso caso, a gente ganha muito essa interação porque a gente traz esses fatos, invés de trazer achismo, e na situação da gente interagir com as outras áreas, a gente mostra um pouco de resultado”. (E3)

“Com o protótipo mais ou menos, ali, pronto, eles trazem novamente os clientes, fazem uma nova validação, e aí entra nesse ciclo até chegar no produto final ali, no protótipo final”. (E5)

“E aí foi que a gente usou muito esse time de *design* e UX para fazer imersão com o cliente, para fazer *focus group*, para fazer *design thinking*. Então, eles trouxeram os clientes, e foram aos clientes, ficaram lá também trabalhando junto com o cliente, pegando percepção, para que a gente tivesse a maior quantidade possível de informação para tomar uma decisão”. (E6)

Ao realmente ouvir a voz do cliente, os GCashes exercem importante função, pois são vistos pelos colegas, que atendem os clientes, como um elo entre equipe responsável pelo projeto e usuário final da ferramenta.

“Mas eu acredito que as coisas mudem por sugestões e demandas de um conjunto de clientes, né? Quando a gente tem pra quem relatar, tipo o GCash, a partir daí os relatos começaram a ser tratados, serem ouvidos”. (E9)

“Então assim, acho que a nossa grande contribuição foi essa, fazer esse canal de comunicação direta entre quem estava desenvolvendo e quem ia consumir aqui na ponta”. (E10)

Salienta-se a importância da presença de especialistas em experiência do usuário (UX) na equipe principal do projeto. Através de técnicas e processos formais participavam das pesquisas e disponibilizavam os resultados, que eram debatidos nas reuniões da equipe.

“A gente começa a montar personas. A partir dessas personas, a gente vai entrevistar várias pessoas para entender o que que ele precisa, para ver qual é o público que utiliza aquele canal e o que que naquele canal está legal para ele e o que ele gostaria que tivesse lá”. (E2)

“A gente iniciou toda a parte de ideação do projeto junto com a equipe de UX, e junto com o cliente, comparando com a experiência que a gente tinha, que a gente queria, e com a experiência que os outros bancos, principalmente os bancos digitais, já ofereciam para os novos clientes desses bancos”. (E4)

Não se constatou existência de orçamento formal para as pesquisas de mercado quando houvesse a necessidade de contratação de empresa externa. As pesquisas de mercado realizadas utilizaram equipes internas, sem necessidade de contratação e analisaram concorrentes e tendências, buscando entender o mercado como uma grande arena de negócios.

“A gente tem sempre observado os concorrentes, né? É obrigação nossa, saber como que eles tão agindo, como que é o funcionamento, as lógicas... Enfim, a gente deu um fuçada boa em como funcionam... a gente não podia ficar muito diferente do que o mercado tem apresentado”. (E1)

“É realmente para ver para onde os outros bancos estavam indo, para onde o mercado estava indo, para a gente ter mais certeza do que fazer dentro do projeto”. (E4)

“Beleza, mas a plataforma atual, ela nos permite avançar na velocidade que a gente precisa, pensando daqui dois, três, cinco anos, 10 anos? A infraestrutura dela não nos permite ter a velocidade necessária de evolução que o mercado exige. Então, eu preciso mudar a infraestrutura dessa plataforma, pois eu preciso pensar nos próximos anos. Como é que eu faço essa mudança?”. (E6)

De acordo com a pesquisa Delloite (2020), existe mudança implícita de um modelo centrado no produto para um centrado no cliente. A pesquisa ganha mais importância no processo de inovação quando é feita continuamente com o cliente e quando efetivamente se escuta a voz do cliente, propondo melhorias na ferramenta, em consonância ao que defendem Santos *et al.* (2019), no momento em que pregam que o foco está em saber qual é o problema que seu cliente (ou aquele que pode vir a ser seu cliente) quer resolver, quais tarefas ele quer executar e como podemos ajudá-lo de forma lucrativa, tornando sua vida mais fácil, conveniente e produtiva.

4.3 Dimensão Comercialização – Lançamento

A dimensão da comercialização para Barczak e Kahn (2012) são as atividades relacionadas ao *marketing*, lançamento, gerenciamento e pós-lançamento de novos produtos. A inovação necessita ser entendida de maneira holística, pois, via de regra, está baseada em ideias novas, havendo um mercado à espera dessa inovação,

indicando que há um componente de comercialização envolvido (SKAALSVIK; JOHANNESSEN, 2014).

O Quadro 5 apresenta o conjunto de práticas geradoras de inovação sugeridas por Barczack e Kahn (2012) na dimensão comercialização e lançamento, e como foram percebidas no projeto estudado.

Quadro 5 – Práticas identificadas: Dimensão Comercialização – Lançamento

	Práticas	Identificada	Limitadora
1	A empresa tem um processo/protocolo padrão de lançamento para novos produtos?	SIM	X
2	Existe uma equipe encarregada de planejar o lançamento de um novo produto?	SIM	
3	A equipe de planejamento de lançamento supervisiona a implementação do plano de lançamento?	SIM	
4	A empresa evita mudar decisões orçamentárias relativas a <i>marketing</i> dramaticamente até o ponto de lançamento?	SIM	
5	A equipe de lançamento é multifuncional por natureza?	SIM	
6	É uma equipe multifuncional envolvida em decisões de criação de um novo produto?	SIM	X
7	É uma equipe multifuncional envolvida em logística e decisões da cadeia de suprimentos para um novo produto?	NÃO	
8	Existe uma equipe multifuncional envolvida em decisões de <i>marketing</i> para um novo produto?	SIM	
9	Existe uma equipe multifuncional em decisões de vendas para um novo envolvida produto?	NÃO	
10	Existe uma equipe multifuncional envolvida em suporte ao cliente para um novo produto?	SIM	
11	Existe uma reunião pós-morte do projeto realizada após o lançamento do novo produto?	NÃO	
12	A logística e o <i>marketing</i> trabalham juntos e próximos no lançamento de novos produtos?	NÃO	
13	Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC) fazem parte da equipe de lançamento?	SIM	
14	Existe uma conexão formal entre a equipe de DNP e a equipe de lançamento do produto, se as duas equipes são diferentes?	SIM	X
15	A comercialização é uma parte formal do processo DNP?	SIM	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Dentre as 15 práticas sugeridas para a dimensão, 3 não foram identificadas e outra 3 foram consideradas limitadoras. No caso analisado, a ferramenta digital não é exatamente comercializada, mas disponibilizada, o que pode afetar a percepção das práticas relacionadas à logística e a vendas, reforçando o que afirmaram Amar e Yeon (2017) sobre uma mudança significativa para o mundo do *marketing* e dos negócios,

originado pelos novos modelos de atendimento digital. No entanto, por se tratar de um canal digital, que transaciona valores e informações resguardadas pelo sigilo bancário, o produto precisa ser entendido pelo cliente como confiável.

Um programa de lançamento do produto foi articulado, tanto para clientes internos, que são os funcionários do banco que atendem diretamente os usuários da ferramenta, para os próprios usuários e para o mercado, que contém os futuros usuários. Acredita-se que um maior esforço de divulgação para o público interno potencialize os resultados com o público externo e o mercado. E por essa razão, essa é uma prática percebida com potencial para melhora, concordando com Bodin (2017), e a visão de que o compartilhamento de ideias potencializa a geração de conhecimento pela aprendizagem social.

“Eu acho que esse produto ainda não tem a visibilidade que ele tem que ter pela sua importância, pelo seu volume de utilização que ele tem e eu acho que ele ainda deveria ser mais bem cuidado, por assim dizer”. (E10)

Existiu processo formal de lançamento do produto. A nova solução digital foi disponibilizada, primeiramente, a um grupo selecionado de clientes, que sabia que fazia parte de um projeto piloto. Após *feedback* dos usuários, conforme a ferramenta era ajustada, elevava-se o número de clientes no piloto. Antes do lançamento, já era utilizada por dezenas de milhares de usuários.

“A gente basicamente sempre faz um Plano de Comunicação Interno. É um modelo que a gente há anos prática para gente não dar uma bola fora num lançamento. Então, a gente tem um *checklist* a ser cumprido”. (E1)

“A gente consegue disponibilizar a solução nova especificamente para alguns clientes. Abria o piloto, fazíamos o levantamento do que que tinha que ser melhorado, fazíamos ajustes, reavaliávamos com os clientes, entendendo que a solução estava estável a gente ia aumentando gradativamente o número de clientes nesse piloto”. (E5)

Além disso, como a ferramenta, até então utilizada, não está descontinuada e não possuía uma má avaliação do usuário (não era uma detratora da empresa), existe um processo de transição a ser coordenado.

“Eu tenho usuários que são extremamente fiéis à plataforma antiga, eles não querem sair. Não é que ele ache ruim a nova, ele não quer conhecer, entendeu? Então, você vai fazendo estratégias de convencimento, de engajamento, até que a pessoa comece a usar a nova e esqueça da antiga”. (E6)

Particular atenção deve-se ao fato de o lançamento oficial do produto ter acontecido no segundo semestre de 2020, em meio a pandemia da Covid-19 ainda não totalmente entendida. Os protocolos de lançamento de produtos existentes precisaram ser totalmente modificados. Em geral, os orçamentos iniciais são respeitados, até porque, em muitos casos, é necessária uma licitação.

“Pela época de pandemia, por várias situações, por questões orçamentárias, acabou que não teve tanta divulgação ao público. Porque, assim, uma das maneiras seria reunir clientes, fazer *Road Show*, mostrar, mas a época de pandemia não permitia isso”. (E7)

A equipe, responsável pela montagem do material de comunicação institucional, era multifuncional, mas distinta da equipe principal do projeto, o que foi percebido como uma prática limitadora da inovação. Recebia informações sobre o produto, produzia material de comunicação e enviava ao *Marketing* para divulgação.

“A minha equipe, que verificava como que a gente vai divulgar, o que que é necessário para divulgar. A partir disso, a gente pedia insumos. Aí o insumo chegava, a gente preparava uma proposta, devolvia para avaliação e, quando chegava o entendimento que estava ok, a gente entregava para a diretoria de *Marketing* para que fizesse a publicação”. (E7)

“Uma pessoa é especialista em redação, outro especialista em *design*, outro especialista em apresentações e material gráfico, outro especialista em vídeos. Então, era conforme o caso, eu usava toda a equipe pra aquele mesmo produto. Mas aí, cada um fazia uma tarefa de acordo com a sua vocação, com a sua habilidade”. (E7)

A equipe principal do projeto acompanhou o lançamento e as repercussões internamente através de ferramenta, disponível aos colegas para elogios, críticas e sugestões, e externamente através dos serviços de SAC e *Help Desk*. Além disso, entende que continua responsável pela ferramenta, monitorando as avaliações e propondo melhorias contínuas.

“Então, a gente recebe mensalmente um relatório sobre o que os clientes estão... porque os clientes estão acionando o banco, quantas vezes eles estão acionando o banco. Eles categorizam esse tipo de acionamento. Através das ferramentas de comunicação da rede com a gente, conseguimos ter uma visão bem clara do que o cliente tem entendido do canal”. (E1)

“Eles (UX) entraram em contato com a parte de atendimento de *help desk* para ver partes de maiores ofensores do canal, o que os clientes estavam ligando lá para reclamar, quais eram os pontos, quais que eram as dores dos clientes ali”. (E5)

“A gente percebe que a evolução das opções dele é constante, a gente tem novidade quase que semanalmente, a gente tem alguma novidade”. (E10)

Entretanto, a equipe responsável pelo lançamento do projeto não acompanha o desenvolvimento do produto após lançado, nem possui conexão formal com a equipe principal de DNP. Como a ferramenta é disponibilizada virtualmente aos usuários, não se observou a participação da equipe de lançamento em aspectos de logística, cadeia de suprimentos e vendas.

A empresa evita mudar decisões orçamentárias relativas à marketing até o lançamento do produto, mas ressalta-se que a conjuntura da Covid-19 gerou grandes mudanças nos planejamentos pré-pandemia.

Após o lançamento do produto, houve um acompanhamento das manifestações dos clientes, através dos canais disponíveis. Embora não se constatou reunião formal para a avaliação do lançamento da plataforma.

“Após o lançamento, fazíamos reunião para avaliar a divulgação, até porque, quando a gente lança, são feitos comentários: Elogios, críticas, sugestões”. (E7)

Foi possível perceber duas visões diferentes sobre o processo de lançamento da ferramenta, uma mais otimista:

“Nossa Diretoria de *Marketing* e Comunicação, que é responsável pela criação ou pela orientação toda do plano de comunicação para uma determinada solução. Então, eles participaram de forma protagonista, e decisiva, inclusive, desse processo de comunicação”. (E6)

“Como nós estávamos trabalhando junto com a equipe que estava desenvolvendo ele, nós estávamos bem por dentro do lançamento, a gente sabia quando é que seria o lançamento, a gente já tinha tido acesso ao ambiente simulado dele, então, a gente conhecia as telas. Então, a gente participou bem ativamente”. (E10)

E outra mais pessimista:

“Então, a coisa foi um pouco às avessas, assim, não houve uma preparação de material pra educar o público interno para que este público interno estivesse capaz de conduzir o público externo, né?”. (E8)

“Acho que o banco tem que encontrar uma forma de comunicar melhor, tanto para os funcionários, quanto para os clientes e divulgar mais, né?”. (E9)

Carlborg, Kindstrom e Kowalkowski (2013) afirmam a importância da capacidade de resposta às necessidades do cliente, respeitando as dinâmicas do mercado. Considerando que a transformação digital faz parte do plano estratégico, que a plataforma integra o *core business* e que o cliente deve estar no centro das atenções da empresa, entende-se que poderia haver mais atenção com algumas práticas dessa dimensão para que o lançamento do produto seja, perfeitamente, entendido pelo mercado.

Independentemente de qual visão estiver mais próxima à realidade, percebe-se que a existência de opiniões opostas sobre o mesmo tema sugere uma falha no processo de comunicação e do lançamento da ferramenta, sinalizando necessidade de melhores práticas colaborativas de transmissão de conhecimento, tanto tácito como explícito, como geradoras de inovação e transformadoras da cultura da empresa, ideia também defendida por diversos autores (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; NONAKA *et al.*, 2014; FACCIN; BALESTRIN, 2018).

4.4 Dimensão Processo

Conforme Barczak e Kahn (2012), o processo é a implementação de etapas de desenvolvimento de produtos para movê-los do conceito até o lançamento. Já Wylant (2008) afirma que, para alcançar a inovação, é necessário colocar em prática algum tipo de processo que produzirá algo novo.

Para o desenvolvimento do processo de inovação, é necessário estabelecer rotinas. Estas permitirão a execução otimizada do processo (OLIVEIRA; OLIVEIRA; ZIVIANI, 2019). O Quadro 6 mostra as práticas sugeridas por Barczack e Kahn (2012) para a dimensão processo e sinaliza as rotinas percebidas como limitadoras da inovação no projeto analisado.

Quadro 6 – Práticas identificadas – Dimensão Processo

	Práticas	Identificada	Limitadora
1	Os critérios para avaliar projetos de DNP são bem definidos?	SIM	
2	Um processo comum de DNP que abrange todos os setores da empresa?	SIM	X
3	Existe documentação sobre o processo do DNP?	SIM	
4	Os critérios <i>Go/No go</i> são claros?	SIM	
5	Os critérios <i>Go/No go</i> são predefinidos para cada porta de revisão?	SIM	
6	O processo do DNP é flexível e adaptável para atender às necessidades, ao tamanho e ao risco de projetos individuais?	SIM	
7	Existe um processo formal de DNP?	SIM	
8	As pessoas da empresa entendem o processo do DNP?	SIM	
9	A empresa expressa uma disciplina no uso do processo do DNP?	SIM	
10	Existe uma infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) com <i>hardware</i> apropriado, <i>software</i> e suporte técnico disponíveis para todo o pessoal da DNP?	SIM	
11	O processo do DNP tem um “pai da criança” dono do processo?	SIM	
12	Existe um processo claro de DNP?	SIM	
13	Os membros da equipe do DNP têm acesso à mesma infraestrutura de TI (<i>software</i> e <i>hardware</i>)?	SIM	
14	A empresa revisa os projetos no momento da conclusão?	SIM	
15	A empresa impede que um projeto DNP seja contornado/desvirtuado sem aprovação do gestor?	SIM	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Todas as 15 práticas sugeridas para a dimensão foram identificadas e apenas 1 foi considerada como limitadora da inovação. A ideia inicial do projeto analisado era desenvolver uma versão nova e simplificada de um canal para autoatendimento de pessoas jurídicas. A ferramenta usada até então possuía uma boa avaliação com os usuários, o que não demandava urgência em uma nova alternativa.

À medida que se percebeu muitas oportunidades e possibilidades de aceleração da transformação digital com uma nova plataforma, o projeto foi ficando mais robusto, corroborando com Léo e Tello-Gamarra (2017), que defendem que as atividades de inovação em serviços tendem a ser um processo contínuo, consistindo em uma série de mudanças incrementais em produtos, processos e métodos.

Desde o início, em sua versão *light*, a equipe foi multifuncional com especialistas de tecnologia, experiência do usuário, área técnica de soluções empresariais e negócios digitais, além de sempre tentar escutar com muita atenção a

voz do cliente, que interagira através de avaliações e *feedbacks*. No entanto, percebeu-se que um especialista UX não participou em todas as fases do processo, o que pode gerar perda no foco ao cliente, por isso, sugere-se a inclusão dessa prática. A IF disponibiliza os mesmos recursos tecnológicos para os integrantes da equipe.

Dutra (2019) afirma que, para lidar com um cenário de mudanças atual, os bancos necessitam conduzir alterações estratégicas e operacionais em seus modelos de negócios. Uma plataforma digital envolve processos que não acabam, mas se transformam de maneira evolutiva.

Havia critérios claros e específicos para acompanhar os progressos do projeto, por exemplo, número de acessos, valores transacionados, satisfação com o canal e análise de reclamações ao SAC. A proximidade com o cliente, inclusive, com acompanhamento do usuário *in loco*, permitiu interagir com a jornada e a experiência do cliente. Os usuários faziam parte do processo.

“E aí foi que a gente usou muito esse time de design e UX para fazer imersão com o cliente, para fazer *focus group*, para fazer *design thinking*. Então, eles trouxeram os clientes, e foram aos clientes, ficaram lá também trabalhando junto com o cliente, pegando percepção para que a gente tivesse a maior quantidade possível de informação para tomar uma decisão, tá?”. (E6)

Existia um processo formal de gestão do projeto. Nesse caso, foi adotada uma metodologia ágil com escopo e rotinas bem definidas, inclusive, para documentação formal do processo.

Então, como é que funciona o fluxo? Qualquer um pode incluir lá informações relacionadas a qualquer tipo de assunto, erro, melhoria, e depois a gente vai usando os ritos ágeis ali para, em contato com o PO, ver o que que a gente prioriza naquela semana, quem que vai conduzir o que e vamos fazendo essa reavaliação aí semanalmente, quinzenalmente dependendo da duração da *sprint*. Então, no nosso time, a gente faz esse controle dessa forma”. (E5)

“E uma coisa que ajudou bastante foi que, assim, a gente usou uma Metodologia Ágil ao longo do trabalho. Então, toda a parte de arquitetura foi feita em sala ágil, com *sprint* quinzenal, com escopo definido pelo PO, a cada 15 dias”. (E6)

A utilização de processos formais, entendidos como ágeis, padronizam funções, cronogramas de reuniões, registros e definições de prioridades. Nem todos os projetos da empresa seguem essa mesma metodologia ou possuem a mesma formação multifuncional da equipe, o que se percebe como prática a ser melhorada.

“Como já aconteceu também, um time que fez uma entrega e não quis nada de UX, deu ruim”. (E3)

No projeto analisado, toda a equipe entendia perfeitamente as rotinas ágeis e suas responsabilidades com as reuniões *sprints* semanais ou quinzenais. Também sabiam exatamente o que era prioridade. Além disso, uma eventual alteração das prioridades deveria ser negociada com o P.O., líder do projeto, que coordenava as reuniões semanais, as prioridades e as principais entregas.

“Quando é solicitada alguma coisa pra gente, a gente fala: Ó, alinha com o PO lá, e fecha o entendimento e passa pra gente o que que tem que ser priorizado”. (E5)

Antes de uma nova funcionalidade chegar ao cliente, centenas de testes de regressão eram feitos com o objetivo de detecção de falhas. Apenas com 100% de sucesso em um teste de regressão que a funcionalidade passava de fase para o ambiente piloto. Se houvesse alguma falha no piloto, a tarefa voltava para a primeira fase.

“Então, a gente tem várias ferramentas de monitoramento, a gente cadastra alguns alarmes, né? Qualquer alarme que tem, a gente tem conhecimento imediato do problema, né?” (E5)

Os ritos ágeis e a maneira como o projeto foi conduzido permitiam revisão constante do planejamento e flexibilidade quando necessário. A cada grupo de soluções implementadas, havia uma avaliação das funcionalidades com o gestor do projeto.

“Ao fim do desenvolvimento, da entrega de cada um dos assessores, a gente sentava quase que semanalmente para discutir o que foi desenvolvido isoladamente. Então, vamos só pivotar um pouco aqui, e a gente continua para a entrega maior”. (E1)

“Ah, esse não performou bem aqui, vamos por outro lado. Toda semana. E também no acompanhamento diário, a gente sempre fazia essas revisões para saber: ‘Ó, esse aqui não vai dar certo, vamos tirar’. Já tirava. ‘Isso aqui ficou legal, vamos avançar. Isso aqui não faz...’ coisa que a gente achava que fazia sentido, não faz mais, aborta”. (E4)

“Então, depois que nós tínhamos a consignação de algumas *sprints*, nós tínhamos um pacote, digamos assim, de soluções implementadas, era apresentado para mim e eu fazia uma espécie de uma avaliação mais do nível gerencial do projeto”. (E6)

Squassoni (2019) alerta que a situação do mercado financeiro no contexto da inovação apresenta contornos diferentes da observada em outros setores econômicos por ser uma atividade especialmente regulada, na qual até as inovações disruptivas precisam de enquadramento legal.

Uma Instituição Financeira é, amplamente, controlada por órgãos regulatórios. O desenquadramento legal de uma funcionalidade pode gerar penalizações jurídicas e financeiras, além de afetar a imagem da empresa. Nesse sentido, alterações de marcos regulatórios efetuados pelo Banco Central, por exemplo, ou surgimento de novos produtos financeiros como o PIX (para transferências financeiras) exigiam alterações imperiosas e imprevistas no projeto.

Para demais interferências externas, havia a tentativa de blindagem pelo responsável pelo projeto para que não fosse desvirtuado de seus objetivos.

“Ó, prioriza isso aqui, que é emergencial’. ‘É recomendação de auditoria ou é um normativo do Banco Central’”. (E5)

“A gente sabe que têm umas coisinhas aqui que a gente pode abrir mão, que eles não interferem no que é o *core*, mas essa parte aqui, a gente não pode abrir mão. Então, essa era a minha parte, era blindar esse escopo duro do trabalho”. (E6)

Práticas são individuais. Hábitos somados viram tendências que se transformam em cultura (MAZANEK, 2019), possibilitando a replicação das melhores práticas para outros projetos (PINHEIRO; TIGRE, 2015).

4.5 Dimensão Clima Organizacional

A dimensão “Clima do Projeto” dever representar os meios e os caminhos que sustentam e estabelecem o desenvolvimento de produtos e a integração dentro da empresa nos diferentes níveis e equipes (BARCZAK; KAHN, 2012). Em relação ao desempenho da inovação, o clima é um facilitador de processos criativos que levam às novas ideias nas organizações (SARTORI, 2011).

O Quadro 7 apresenta o conjunto de práticas geradoras de inovação, sugeridas por Barczack e Kahn (2012), na dimensão clima organizacional e como foram percebidas no projeto estudado.

Quadro 7 – Práticas identificadas – Dimensão Clima Organizacional

	Práticas	Identificada	Limitadora
1	O clima da empresa é propício para projetos de DNP?	SIM	
2	Existe um grupo DNP identificável na empresa?	SIM	
3	Cada projeto tem uma equipe multifuncional principal?	SIM	
4	A empresa possui um mecanismo para identificar os líderes apropriados do projeto do DNP?	NÃO	
5	Cada projeto tem um líder de projeto claramente identificável?	SIM	
6	A empresa parece ter o número certo de projetos atribuídos individualmente ao pessoal da DNP?	SIM	X
7	Há uma consideração cuidadosa de como os membros da equipe são designados para as equipes?	NÃO	
8	O DNP é multifuncional na natureza?	SIM	
9	As diferentes áreas funcionais trabalham juntas nas atividades do DNP?	SIM	
10	A equipe principal do projeto trabalha no projeto DNP do começo ao fim?	SIM	X
11	O grupo DNP é dedicado apenas ao trabalho do DNP?	SIM	X
12	Existe comunicação formal suficiente para coordenar adequadamente as atividades do DNP?	SIM	
13	Existe comunicação informal suficiente para coordenar adequadamente as atividades do DNP?	SIM	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Foram identificadas 12 práticas dentre as 13 sugeridas para a dimensão, destas 4 práticas consideradas como limitadoras da inovação. Na análise do clima organizacional, foi abordado o clima dentro da equipe principal do projeto e não da empresa como um todo.

No grupo principal, estavam o gestor do canal, como responsável pelo projeto, o *Scrum Master*, como facilitador dos ritos ágeis, o P.O. (*Project Owner*), avaliando as entregas e definindo as prioridades futuras, além dos demais assessores do time de desenvolvimento, notadamente da área de soluções empresariais, tecnologia e experiência do usuário.

Grupo perfeitamente identificável e sabedor de que estava ajudando a “preparar o banco para o futuro”, através da transformação digital que queria proporcionar, e que se sentia desafiado, além de estar alinhado com Stahlhofer,

Schimidkonz e Kraft (2018) e sua percepção sobre a importância do propósito na geração de um maior senso de responsabilidade na equipe.

“O time técnico ficou extremamente engajado, a gente deixou muito claro quais eram os objetivos, qual era o propósito, qual era a nossa missão com esse projeto, e isso ficou muito internalizado para os funcionários que estavam ali participando. Então, a gente conseguiu capturar alguns recursos justamente pela sensação de pertencimento e propósito. Isso foi muito bacana”. (E6)

O ambiente era colaborativo, e diferentes áreas funcionais trabalham juntas no projeto, confirmando o preconizado por Bodin (2017), ao defender que interação entre distintos atores, que integram as ideias dos diferentes sistemas, difundem conhecimento e as melhores práticas entre eles. Algumas entregas eram feitas de forma descentralizada. Um eventual atraso de uma entrega não influenciava nas eventuais entregas antecipadas de outro setor, o que fez com que as cargas passaram a ser semanais em vez de mensais, além do clima do grupo não ser afetado por atrasos pontuais. Uma solução podia envolver a área internacional, e outra envolvia área de crédito, por exemplo.

“Tem um time lá do câmbio que quer desenvolver uma funcionalidade de contratação de câmbio, então, o que que eles falavam? ‘a gente quer desenvolver uma funcionalidade nova. Vamos descentralizar o desenvolvimento e vamos fazer pelo time aqui’. Eu falei: ‘Beleza. Os padrões são esses, os manuais são esses... Toma, a partir de agora vocês ficam responsáveis, ali, por essa funcionalidade’. E aí a gente veio com essa frente do desenvolvimento descentralizado. E o principal: o que ele mexia lá, o que ele ajustava lá não tinha impacto no todo do canal”. (E5)

Quem estava de fora da equipe queria fazer parte também do projeto, pois havia um propósito naquele esforço e uma preocupação com o clima na equipe. Entende-se que o estabelecimento de propósito foi importante impulsionador do clima de trabalho do grupo, corroborando com o que defenderam Gomes, Cabral e Bruno (2020) sobre a importância do estabelecimento do propósito em ambientes complexos, ambíguos e voláteis.

“Não, não, pera aí, pô, esse projeto, eu quero participar. Tem vaga lá?’. E a gente: ‘Tem. Chega aí’. Muitas vezes, os nossos desenvolvedores ficam muito voltados para encanamento, para aquela coisa, assim, que não aparece... tudo dá certo e ele não aparece. E esse era um projeto que ele ia mudar uma infraestrutura, vai mexer em *design*, vai mexer em experiência de usuário.

Então, ver nascendo uma plataforma de ponta a ponta também era um desafio para desenvolvedor” (E6)

Apesar da equipe principal ter acompanhado todo o projeto, desenvolvedores, que atuaram em fases específicas, poderiam ter sua participação estendida, como, por exemplo, a equipe de UX e a equipe de lançamento do produto. A equipe de UX poderia agregar valor participando também do lançamento do produto, e a equipe de lançamento poderia agregar valor aos insumos recebidos, caso houvesse participado de mais etapas do projeto.

“A função da minha equipe se restringia à entrega do produto para o P.O., e dali para a frente, quando vai ser a venda, como é que vai ser estratégia de divulgação, a gente acaba nem tendo acesso” (E3)

“A divulgação em si, ela exige alguns procedimentos que são da área de comunicação. É preparar texto, preparar imagens, vídeos. Mas a partir de insumos, da equipe que desenvolveu”. (E7)

Notou-se, ainda, que alguns integrantes da equipe são requisitados para outros projetos, ou são demandados por rotinas diárias da função, que impossibilitam, pelo menos temporariamente, a participação ativa no projeto.

“Quando a gente constrói um time que vai levar um projeto de um ano, dois anos, a gente pensa sempre que a gente vai estar com aquelas pessoas do início ao fim. Mas essas pessoas vão sendo requisitadas para outros projetos, por conta de especialização, por conta de que já sabem como é que se conduz determinado tipo de linguagem, determinado tipo de programação. Então, a gente acaba patinando nos nossos *roadmaps*, porque as pessoas vão se desligando do projeto e vão sendo substituídas por outras pessoas menos experientes”. (E6)

“Se esse é um trabalho especializado, então, que tenham mais especialistas. Isso é o que a gente escuta, que tem muita coisa pra ser desenvolvida, que as equipes estão envolvidas com outras entregas e que em algum momento essa será entregue”. (E8)

Quanto à comunicação formal na equipe, através da metodologia ágil, um mapeamento digital de tarefas é feito. Todos da equipe podem incluir informações relacionadas a qualquer tipo de assunto referente ao projeto. O P.O. identifica as prioridades e prepara a reunião semanal ou quinzenal (*sprints*).

O bom ambiente de trabalho da “galera do post-it” (E6), da “turma da inovação” (E7), proporcionava liberdade para comunicação informal, que era positiva para o andamento do projeto.

“Cara, acabei de ver, olha, a gente mudou esse e esse componente’. ‘Putz, é o projeto que eu tô fazendo’. ‘Então a gente vai mudar’. ‘Ok. Testa aí, vê se ficou legal na página’. Então, a gente tinha esse dinamismo, que é a questão de trazer o ágil, né?”. (E3)

‘Galera, é o seguinte: isso aqui vamos segurar um pouquinho, vamos atuar nisso aqui, porque isso aqui chegou, é prioritário, é uma demanda legal, tem recomendação de auditoria’. (E5)

“A gente foi estimulado a reportar o maior número possível de melhorias que a gente pudesse, né? A gente foi bem estimulado e eu nunca senti, assim, nenhum clima formal nem nada assim, era um clima, era um canal que a gente interagia lá com o time, todos os colegas viam todas as interações que estavam acontecendo, então, não tinha assim, era um clima bem tranquilo, todo mundo foi estimulado e nunca percebi nenhum tipo de barreira ou de constrangimento em querer sugerir melhorias”. (E10)

No entanto, não se identificou um mecanismo formal para identificar os líderes apropriados para um projeto de desenvolvimento de novos produtos, apesar de ter havido troca de P.O. no projeto analisado. Além disso, a empresa parece não ter o número certo de projetos atribuídos individualmente ao pessoal DNP. Pode haver sobrecarga nos melhores times, pois todos os projetos buscam os melhores líderes.

“Então, a gente cruzava e cabeceava, cada um fazia um pouco e não existia nada delimitado, quem tivesse com um pouco mais de folga, pegava a missão”. (E1)

“Olha só, nós temos essa situação, temos essa lista de atuação a ser feita, e qual que é a prioridade? E eu tenho o time desse jeito, não consigo atender todos ao mesmo tempo”. (E3)

“Tenho conhecimento de outros líderes de projeto que trabalham em várias frentes também. Não sei se é o ideal, né? Eu entendo que pode prejudicar um pouco ali a parte de gestão, né?”. (E5)

“Se esse é um trabalho especializado, então, que tenham mais especialistas”. (E8)

Foi possível observar que na empresa, em geral, nem sempre existe o mesmo clima organizacional, fato observado como uma prática a ser melhorada.

“A gente percebia o time da inovação trabalhando no canal PJ, super pilhado, porque era uma coisa nova, astral lá em cima, e o pessoal da manutenção da operação, trabalhando quase do lado ali: ‘Por que que deu problema na transação tal? Tem que resolver. Hoje vai ter que ficar até às 10 da noite’”. (E6)

“Eu vi que ali a inovação, assim, ela estava aflorando, né? Transformação digital de todas as soluções. Então, tinha essa meta muito clara. Eu não sei se eu observo isso no banco como um todo”. (E7)

Observou-se também que existem objetivos conflitantes entre duas áreas distintas, ambas participantes do projeto. Enquanto a área comercial busca uma jornada do usuário mais fluída, sem “pontos de fricção”, a área de segurança busca diminuir o máximo possível a possibilidade de fraudes, elevando os pontos de controle e exigências de senhas e configurações de segurança. Sobre isso, Makkonen e Komulainen (2014) afirmam que, para gerenciar uma rede de desenvolvimento de novos produtos e serviços, é equilibrar os diferentes objetivos dos atores individuais com os objetivos da rede como um todo. Para tanto, sugere-se a inclusão de prática que estabeleça objetivo unificado para todos os integrantes da equipe.

“Que a gente é cão e gato com a área da experiência com a área da segurança. A gente quer que o usuário entre sem fazer nada, né? Porque quem é da experiência quer a vida mais fácil pro usuário, e aí o pessoal da segurança quer que praticamente ninguém entre, pra ficar tudo 100% seguro. Então, é uma briga, né?”. (E1)

“Um cliente fraudado, ele tem uma experiência muito pior com o banco do que a que ele tem se a gente evita a fraude dele” (E11)

“Porque a gente é muito conhecido como o pé na porta, entendeu? Não chega a ser pejorativo, mas assim, é um pouco negativo, né, tipo assim: ‘Ó, a gente quer fazer um negócio legal aqui, mas o pessoal lá da segurança não vai deixar a gente fazer isso aqui’”. (E12)

Nesse embate, ambos querem o melhor para a empresa, mas são medidos e avaliados de formas distintas. Balestrin (2007) afirma que o consenso e as certezas parecem estar longe de serem alcançadas. Ainda assim, as ambiguidades, os conflitos e as contradições, antes de representar uma fraqueza, são os ingredientes fundamentais que nutrem o debate e estimulam as mentes daqueles que buscam melhor entender os fenômenos organizacionais e o mundo dos negócios. Em um time de futebol, existem zagueiros e atacantes, e apesar das funções diferentes, todos podem marcar gols e todos vencem quando a equipe vence.

4.6 Dimensão Cultural

Para Barczak e Kahn (2012), a dimensão da cultura procura saber se os interesses da empresa vão além de apenas atingir as metas financeiras e de receita com relação aos esforços do DNP.

O que corrobora com José Galló, presidente das Lojas Renner em palestra para os alunos do Mestrado profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios (PPGN) da Unisinos em abril de 2020, que afirmou: “Cultura é o que acontece numa empresa quando o gerente não está olhando”, disse.

O Quadro 8 mostra o conjunto de práticas geradoras de inovação sugeridas por Barczack e Kahn (2012) na dimensão cultura e como foram percebidas no projeto analisado.

Quadro 8 – Práticas identificadas – Dimensão Cultura

	Práticas	Identificada	Limitadora
1	A cultura da empresa facilita o esforço de DNP?	SIM	X
2	O DNP é uma prioridade da Alta Gerência?	SIM	
3	O Administrador fornece os recursos necessários para apoiar as atividades do DNP?	SIM	
4	As ideias da DNP podem vir de fora da empresa?	SIM	
5	A empresa trabalha ativamente com os clientes para identificar novas oportunidades de produto?	SIM	
6	A empresa trabalha ativamente com os clientes para desenvolver novos produtos?	SIM	
7	A empresa co-desenvolve produtos com clientes?	SIM	
8	A gerência sênior incentiva o compartilhamento de conhecimento em diferentes áreas estratégicas?	NÃO	
9	A cultura da empresa adota o conceito de inovação aberta?	SIM	X
10	A alta gerência incentiva o risco?	SIM	X
11	A empresa apoia a inovação aberta?	SIM	
12	Os interesses da gerência sênior vão além de apenas atingir as metas financeiras e de receita com relação aos esforços do DNP?	SIM	
13	Existem recursos financeiros para buscar inovações do <i>white space</i> ?	SIM	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nessa dimensão, foram identificadas 12 práticas, e destas 3 percebidas como limitadoras da inovação. Não se identificou claramente que a cultura da empresa ajuda no processo de inovação, apesar de a estratégia corporativa da empresa prescrever

inovação como um dos valores da instituição. Essa dualidade pode indicar que a empresa está em um momento de transição de uma fase de menos inovação incentivada para uma fase de muito apoio a inovação.

“O desenvolvimento sempre foi de cima pra baixo, né? A gente sabe o que o cliente quer”. (E1)

“Tinha, sim, uma tentativa de inovar, mas, na prática, a gente não teve muita oportunidade de fugir disso que é o tradicional”. (E7)

“Abertura pra gente levar ideias tem. Porém, a gente está muito atrasado em implantar ideias. A gente tem essa dificuldade, porque a visão ainda não é uma visão de inovação, ou ela está concentrada em poucas pessoas”. (E8)

Especificamente falando do projeto analisado, entendemos que havia um ambiente propício para inovação, contrastando com várias opiniões sobre a empresa como um todo, e confirmando o pensamento de Squassoni (2019) sobre as inovações que mudam paradigmas e geram novos mercados, normalmente, não partem do *status quo*, e que o desafio dos entes reguladores é acompanhar o agente disruptivo.

“Muitas vezes a gente consegue quebrar essa cultura de você ser moderado, ser conservador”. (E3)

“Então, tudo é muito no modo colaborativo, tá? Então, nada acontece numa forma imperativa, diretamente imperativa, tudo é na forma colaborativa, tá todo mundo ali junto, todo mundo tem liberdade de falar, de ser expressar dentro do projeto, tá?”. (E4)

“Então mesmo aquelas alternativas que a gente tava querendo ir por um caminho, e depois a resposta veio dizendo: ‘Olha, não vai por aqui, vai por outro lado’. Mesmo esses casos assim, teve uma receptividade muito grande do time. Então o pessoal conseguiu, rapidamente, mudar o curso e se adaptar”. (E6)

Quando identificada pela Alta Gerência, a aderência de um projeto DNP, com os objetivos estratégicos do banco e oportunidades de mercado, pode haver a priorização de um projeto. Nesse caso, além da alocação de recursos (horas/trabalho), existe também “apoio político” ao projeto.

“O colegiado também deu muita autonomia para gente da equipe: ‘Olha, eles sabem o que estão fazendo, então, apresentem a ideia de vocês, o que que vocês tão concluindo em relação a protótipo e ideia, a gente ratifica e vocês continuam tocando... pela própria divisão’”. (E1)

“Olha, esse é o portfólio previsto pro ano de 2021, por exemplo, e estes projetos aqui são os mais estratégicos para o banco. E aí o vice-presidente, de certa forma, chancela esses projetos, pra que eles tenham uma blindagem nos recursos tecnológicos, tá?”. (E6)

Apesar de o projeto analisado conter informações consideradas estratégicas para a empresa, a plataforma digital estará disponível para apresentar soluções próprias e de terceiros, com formação de um novo ecossistema, ideia já defendida por Osmarini (2020) sobre os novos modelos de negócios, nos quais os bancos podem abrir mão de certos módulos para se concentrarem na orquestração de uma rede, agindo como mediador.

“Se fizer sentido pro meu cliente, eu apresento soluções minhas e soluções de parceiros, não tem problema nenhum, e eu vou receber, obviamente, uma comissão do parceiro” (E6)

Meroni e Sangiorgi (2011) argumentam que a inovação em serviços possui forte ligação com novos arranjos organizacionais e novas relações de mercado, sendo um esforço interdisciplinar complexo. Em consonância com o pensamento dos autores, a empresa trabalha ativamente com os clientes para identificar novas oportunidades, desenvolver e co-desenvolver novos produtos, com interação constante com os clientes facilitadas pelo relacionamento virtual.

“Então, eu preciso mudar a infraestrutura dessa plataforma, pois eu preciso pensar nos próximos anos. Como é que eu faço essa mudança? E aí é que vem toda essa parte de entrevista com o cliente, de tentar obter ali o que que poderia ser melhor”. (E6)

“[...] às vezes, você me traz até uma solução: ‘Eu quero isso’. Mas, às vezes, não é isso que o usuário precisa. Então, a gente faz essa pesquisa com o usuário”. (E2)

“Com o protótipo mais ou menos, ali, pronto, eles trazem novamente os clientes, fazem uma nova validação, e aí entra nesse ciclo até chegar no produto final ali, no protótipo final”. (E5)

“Deixa eu ir de novo no cliente, ver o que que ele achou, só pra reforçar’. Ele voltava com uma ideia e evoluía alguma coisa. E assim foi. Então foi um processo crescente”. (E6)

Não foi observado nas entrevistas se a gerência sênior incentiva o compartilhamento de conhecimento em diferentes áreas estratégicas. Como um projeto “compete” com o outro por recursos dentro da empresa, pode haver um

incentivo velado ao não compartilhamento de estratégias vencedoras entre os responsáveis por DNP, conforme alertado por Prahalad e Ramaswamy (2004) sobre a importância de um equilíbrio entre colaboração e competição.

“Eu acho que num determinado momento a gente não está conseguindo fazer essa passada de informação e sem informação não tem como ser inovador”. (E8)

“Eu sinto que quem está lá, também não consegue entender o que a gente faz aqui, né? Então, eu acho que falta essa percepção, assim, não só da gente ter esse intercâmbio de ouvir o que eles estão fazendo, mas deles também tentarem conhecer um pouco mais”. (E11)

Para Tidd e Bessant (2014), a lógica da inovação aberta é que as organizações precisam abrir seus processos de inovação, pesquisando, amplamente, fora de seus limites e trabalhando para gerenciar um rico conjunto de conexões de rede e relacionamentos. Apesar de existir, na empresa, uma cultura que tradicionalmente não incentivava as inovações abertas, percebe-se que a plataforma analisada está planejada para receber soluções digitais também de fora da empresa, ideia já defendida por autores como Chae (2012) e Lee, Olson e Trimi (2012) sobre a busca de destaque através de novos serviços e produtos de uma maneira integrada e colaborativa.

“A cultura, ela barra muito, porque assim... a gente tá ali, querendo futucar, falar: ‘Cara, vamos mudar’. Porque o pessoal tem muito a cultura do: ‘Não, vamos deixar quieto. Eu sou conservador, tá funcionando’. Aí, assim, é complicado”. (E3)

“A gente iniciou toda a parte de ideação do projeto junto com a equipe de UX, junto com o cliente, comparando com a experiência que a gente tinha, que a gente queria, com a experiência que os outros bancos, principalmente, os bancos digitais já ofereciam para os novos clientes desses bancos”. (E4)

“Daqui a pouco, eu vou ter soluções de terceiros, dentro da plataforma, sendo oferecidas para os meus clientes”. (E6)

Dentro da equipe principal do projeto não havia preocupação explícita com os erros. Eles eram vistos como inerentes ao processo. Já na empresa, percebeu-se uma aversão ao erro e ao risco. Entende-se que essa aversão pode desestimular práticas inovadoras e vai em direção oposta ao pensamento de Tidd e Bessant (2014), que

pregam que a inovação envolve experimentação consciente, e que, muitas vezes, erros acontecem.

“A gente sempre se reposicionava em relação a ‘erros’, que não eram erros, eram realmente tentativas. Então, erros são toleráveis, porque o próprio método prega isso: ‘Não, isso aqui não ficou legal’. Reseta, começa de novo. É porque no próprio erro a gente aprende”. (E4)

“Mas eu acho que ainda precisamos melhorar na questão da execução... como que eu tenho um cheque pra inovação, e eu não me preocupo tanto com erro, com acerto, sabendo que essa experimentação, ela vai ter as duas pontas, né?”. (E6)

“Talvez um acerto pague 10 erros, mas eu preciso investir nisso. O banco tem se movimentado um pouco nessa direção, mas ainda é tímido, acho que ainda poderia ter um pouco mais de apetite”. (E6)

Percebe-se que os resultados financeiros não são os únicos objetivos do projeto. Existe preocupação com a jornada e com a experiência do cliente, buscando geração de valor através do atendimento das necessidades atuais, mas também soluções para as questões futuras, ideia igualmente defendida por Silva *et al.* (2020). Para assegurar que a cultura da empresa está realmente com foco nas necessidades do cliente, sugere-se a inclusão de prática questionando se realmente estamos ouvindo nosso cliente.

“Não, pô, vamos ver o que dá pra ser feito pra melhorar essa jornada como um todo”. (E1)

“O que que é imprescindível pra que eu possa entregar a proposta de valor que estava planejada lá no início? Era muito nítido que a gente precisava fazer algum movimento especialmente de transformação de tecnologia”. (E6)

A empresa apoia inovações disruptivas buscando o *white space*. O projeto analisado buscava uma nova plataforma digital de negócios. Havia conhecimento da chegada de marcos importantes na indústria financeira, como o *open banking*. Conforme argumentado por Rodrigues, Ciupak e Riscarolli (2017), a inovação disruptiva está associada a uma ruptura com os paradigmas vigentes, gerando uma nova gama de possibilidades e novos ciclos de inovação incremental. Não bastava um incremento na ferramenta existente. Era preciso uma transformação que preparasse o banco para as oportunidades nos próximos anos.

“Se eu quiser investir em algo novo, se eu quiser fazer algo novo daqui a um tempo, eu também vou precisar de uma estrutura nova. Pode ser que os concorrentes ainda não estejam trabalhando muito com isso, mas a gente vai tentar. O que que é possível entregar pro canal? É um mundo”. (E1)

“Olha, vamos fazer uma coisa? Esquece que existe qualquer tipo de barreira. Pode viajar, viajar total: ‘Ah, eu tô inventando uma espaçonave’. Não tem problema, é o momento. E quando a gente abre esse espaço, cara, sai muita ideia legal, muita coisa legal”. (E3)

“A gente, quando pensa na solução, não pensa em TI, a gente tá pensando na solução só. Então, a gente faz a ideação, a gente ouve cliente, a gente faz todo o processo de descoberta e proposição até chegar num protótipo, digamos assim, da solução, e depois, sim, se debruça com o time técnico para pensar na implementação”. (E6)

“Mas quando a gente começa a olhar pra contexto de mercado, *open banking* vindo aí, as soluções do banco, elas podem tá acopladas em plataformas de terceiros. Então, existe uma arquitetura tecnológica pra prover isso. Não é uma coisa que a infraestrutura anterior permitia”. (E6)

A cultura organizacional da empresa tanto pode unificar comportamentos como também se constituir em barreiras entre pessoas. O que afeta a inovação, pois molda os padrões de como nos comportamos frente a riscos e oportunidades (KAASA; VADI, 2010) e como transformamos ideias de mudança para uma nova realidade. O desafio vem de fazer isso de forma organizada e da capacidade de repetir o truque (TIDD; BESSANT, 2014).

4.7 Dimensão Métricas e Medição

Conforme Barczak e Kahn (2012), essa dimensão refere-se à medição, ao rastreamento e ao acompanhamento do desenvolvimento e performance do desenvolvimento de produto. A mensuração deve reduzir nosso grau de incerteza. Dificilmente pode eliminá-la. As métricas são necessárias para avaliar os desempenhos. O Quadro 9 mostra o conjunto de práticas geradoras de inovação sugeridas por Barczack e Kahn (2012) na dimensão métricas e medição e como foram percebidas no projeto estudado.

Quadro 9 – Práticas identificadas – Dimensão Métricas e Medição

	Práticas	Identificada	Limitadora
1	A empresa possui métricas específicas de DNP?	SIM	
2	Existem critérios padronizados para avaliar o esforço geral do DNP?	SIM	
3	Existem critérios padronizados para avaliar projetos individuais de DNP?	SIM	
4	As avaliações de projetos do DNP são feitas por várias pessoas?	SIM	
5	As decisões de projeto do DNP são baseadas em uma métrica padrão do DNP?	SIM	X
6	As métricas do DNP são claramente entendidas pelo pessoal da empresa?	SIM	
7	As métricas do DNP são visíveis para a gerência sênior na tomada de decisões?	SIM	
8	Uma abordagem de equipe é usada para avaliar projetos de DNP?	SIM	
9	Vários pontos de revisão são usados na avaliação de projetos do DNP?	SIM	
10	Os projetos do DNP já foram mortos antes de chegarem ao lançamento?	SIM	
11	Existe um esforço formal de medição de desempenho do DNP que rastreia e armazena dados de desempenho?	SIM	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nessa dimensão, foram identificadas todas as 11 práticas sugeridas, e apenas 1 delas percebida como limitadora da inovação. O que não é medido não é gerenciado, a frase atribuída a Deming faz muito sentido em um mercado totalmente competitivo e regulado, no qual os principais representantes brasileiros têm ações negociadas no mercado aberto, balanço patrimonial público e são medidos por todo o tipo de indicadores.

A empresa possui métricas padrão para os projetos que envolvem interação com o cliente, como, por exemplo *Churn Rate* ou *Net Promoter Score (NPS)*. O *NPS*, inclusive, é um indicador frequente de comparação entre todos os bancos no Brasil.

Devido à particularidade de cada projeto, as métricas de medição são definidas individualmente, não havendo métricas específicas gerais para todos os projetos DNP, fato que corrobora com a opinião de Makkonen e Van Der Have (2013) sobre a complexidade de estabelecer consenso sobre indicadores para medir a inovação.

Não existe um campo de conhecimento que se recuse a medir, quantificar e avaliar os resultados para tirar suas próprias conclusões, justificar ou explicar o

passado e prever o futuro (BARBUDO, 2019). Inserido nesse contexto, o projeto analisado possuía métricas de medição e acompanhamento, entendidas pela equipe.

“Nós temos agora, em função do NPS, constantemente pedido para o cliente avaliar o canal”. (E1)

“Ó, hoje nós temos, na base, X contratações por dia, de nível tal, com a complexidade tal’. Após todo esse processo, a gente verifica: qual que é o aumento? Teve um aumento? É um aumento significativo? Desse aumento, a complexidade: ‘Olha, não, agora a gente tá tendo uma complexidade mais baixa, estamos tendo contratações com valores menores, mas que são mais volumosos”. (E3)

“Então, usando a métrica do NPS agora, né? Então, assim, tem todo um trabalho que é feito em conjunto com os clientes para entender como é que está avaliação, se está melhorando, se está piorando, e esses números chegam para a gente. Então, o que a gente tem hoje para entender, assim, qual que foi o resultado do canal que eu tinha antes, na versão antiga, e depois da versão nova?”. (E5)

“Mas quando o banco, por exemplo, compartilha o indicador de NPS para todo mundo, o que o banco tá dizendo é assim: ‘Ó, o cliente tem que tá no centro das decisões”. (E6)

Como o projeto envolve várias equipes e várias soluções, a avaliação do canal se dá por funcionalidade de maneira descentralizada. Assim, consegue-se avaliar, dentro do canal, quais as funcionalidades são promotoras e quais são detratoras da ferramenta. As avaliações podem ser feitas por todos os usuários em cada interação com o produto.

“Como o canal, ele é um grande *hub* de soluções, eu não sei te dizer se a solução de cartões, ela é boa, se a solução de crédito, ela é boa. Então, a gente tá criando lá alguns mecanismos de avaliar as transações pra eu ter um grande painel e dizer: ‘Ó, gestor X, a tua transação tá mal avaliada. Por conta da tua má avaliação, a minha avaliação também não tá sendo boa. Então, você precisa melhorar”. (E6)

Muitas decisões, tomadas na equipe, são consequências das avaliações recebidas dos clientes virtualmente, ou *feedbacks* recebidos dos colegas que interagem diretamente com a rede.

“A gente tem *help desk*, né? Apontando ali, fazendo o monitoramento dos clientes, dos contatos dos clientes. A partir do momento que chega algum erro recorrente com volume alto, a gente tem que atuar ali de forma tempestiva”. (E5)

As métricas são visíveis, determinadas e acompanhadas pela gerência sênior.

“A meta é chegar nos 50. Esse é um dos objetivos que o vice-presidente colocou para esse projeto, que é entregar o NPS na faixa de 50, que é alto, é muito alto”. (E6)

“Tinha lá (no comitê) um mapa dos projetos mais estruturantes que estavam acontecendo naquele ciclo de desenvolvimento, e sinalizava com o semáforo lá quais estavam andando dentro da velocidade esperada, quais estavam em atenção, quais estavam realmente com alerta, que estava com problema”. (E6)

A equipe também acompanha os resultados das avaliações e decide, coletivamente, quem atuará em que funcionalidade na ferramenta. Vários pontos de revisão do projeto são usados para avaliação.

“Ao fim do desenvolvimento, da entrega de cada um dos assessores, a gente sentava quase que semanalmente para discutir o que foi desenvolvido isoladamente”. (E1)

“O Método Ágil, ele tem isso como premissa, tá? Então assim: ‘Ah, esse analista tem a competência pra desenvolver tal função dentro do novo canal, vai fazer isso. Ah, esse não performou bem aqui, vamos pro outro lado’”. (E4)

“Nós tínhamos lá uma espécie de *manager* do projeto. Então, depois que nós tínhamos a consignação de algumas *sprints*, nós tínhamos um pacote, digamos assim, de soluções implementadas, era feita uma espécie de uma avaliação mais do nível gerencial do projeto, tá?”. (E6)

“Então, isso a gente trata durante os dias seguintes ao lançamento de uma funcionalidade, e depois vem uma estatística, dizendo quantas críticas, quantos elogios, quantas sugestões”. (E7)

Dentro do projeto, o abandono de algumas funcionalidades ou possibilidades fazia parte do processo.

“Ó, esse aqui não vai dar certo, vamos tirar’. Já tirava. ‘Isso aqui ficou legal, vamos avançar. Isso aqui não faz...’ coisa que a gente achava que fazia sentido, não faz mais, aborta”. E4

“Tem lá os critérios de aceitação do que que aquela solução tem que apresentar de resposta e quando que ela não pode ser aceita, quando ela tem que ir para uma correção, porque ela não apresentou a performance que era esperada ou adequada para aquilo que foi desenhado”. (E6)

Percebe-se um esforço formal de medição e acompanhamento no projeto. Essas informações permitem avaliações quantitativas e qualitativas, além da análise evolutiva de um indicador, podendo revelar tendências e comportamentos, concordando com Gault (2018) quando afirma que a experiência, obtida com os dados apurados, pode gerar mudanças na estrutura da medição e nos tipos de dados, necessários para aprimorar a análise.

“Assim, quando a gente implementa um código novo ou um ajuste novo, a gente tem as ferramentas de monitoramento, a gente cadastra alguns alarmes, né? Qualquer alarme que tem, qualquer fluxo de funcionalidade e transação a gente fica sabendo, tem conhecimento imediato do problema, né?”. (E5)

“A gente acompanhava toda a movimentação, até pra saber se tem um percentual de *churn* alto, se eu tenho novos clientes, se o meu transacional tá dentro dos volumes normais ou crescentes, se as minhas perdas estão adequadas ao volume transacionado. Então tudo isso, a gente tem dentro de uma gestão de canal” (E6)

No entanto, a existência de objetivos diferentes, com medições e acompanhamentos que podem ser contrastantes, dentro de um mesmo projeto, revelou uma prática que pode ser melhorada para que não haja competição dentro da equipe, como já alertado por Prahalad e Ramaswamy (2004), ao defenderem a importância do equilíbrio entre colaboração e competição.

“Os propósitos são diferentes. Então, quando eu trago alguém da área de segurança para decidir algo comigo, ele tem um objetivo, eu tenho outro. Eu tô pensando na usabilidade do cliente, ele tá pensando em não ter fraude, ter zero de fraude, não pode ter problema”. (E6)

4.8 Dimensão Tecnologia

A inclusão de uma dimensão para a discussão de práticas, relacionadas à tecnologia, está aderente à estratégia corporativa da empresa e lastreada por diversos autores, que corroboram a opinião da importância da transformação tecnológica e da exploração de artefatos digitais da atualidade (DAWSON; HIRT, 2016; LÉO; TELLO-GAMARRA, 2017; SQUASSONI, 2019; DUTRA, 2019; MAZANEK; 2019; OMARINI, 2020). A ideia é contribuir para o estudo de práticas de inovação em uma conjuntura, na qual os *smartphones* serão as principais agências bancárias utilizadas pelos clientes.

De acordo com Kahn *et al.* (2012), as empresas podem diferir em relação ao nível de ferramentas tecnológicas que utilizam, e pode haver necessidade de alianças e parcerias com pessoas ou organizações que atuam fora da empresa.

Considerando que a inovação, habilitada pela tecnologia, desafia os modelos de negócios tradicionais das instituições estabelecidas (KLUS *et al.*, 2019), é de se esperar que os investimentos em tecnologia continuem a melhorar a experiência do cliente. Boas práticas em relação à tecnologia podem ser relevantes para a empresa. (DUTRA, 2019).

O Quadro 10 mostra as práticas sugeridas neste estudo para a dimensão tecnologia, com base nos estudos realizados, e sinaliza as rotinas percebidas como limitadoras da inovação no projeto analisado.

Quadro 10 – Práticas identificadas – Dimensão Tecnologia

	Práticas	Identificada	Limitadora
1	Existem critérios padronizados para avaliar as tecnologias que poderiam ser utilizadas no DNP?	NÃO	
2	As avaliações dos recursos tecnológicos dos projetos são feitas por várias pessoas?	SIM	
3	Todos, na equipe, têm acesso à mesma tecnologia?	SIM	
4	Vários pontos de revisão são usados na avaliação dos recursos tecnológicos utilizados em um projeto DNP?	SIM	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Apesar de haver, segundo os entrevistados, constantes avaliações sobre as tecnologias disponíveis e utilizadas em várias fases do projeto, não se percebeu critérios padronizados para avaliação dessas tecnologias. Até quando explorar as tecnologias existentes e quando prospectar novas tecnologias representam a discussão entre *exploration e exploitation*⁴, relatada por Nonaka *et al.* (2014). Entende-se a dificuldade de padronização, devido às particularidades de cada projeto.

“Se a gente não vai conseguir desenvolver aqui no banco, vamos buscar no mercado. Vamos tentar comprar. Essa busca aí de novas soluções é constante”. (E11)

“Assim como a gente foi com a intenção de comprar uma ferramenta de mercado, faz a entrevista com três, quatro fornecedores e acaba chegando na decisão de desenvolvermos aqui dentro”. (E12)

⁴ *Exploration*: criação de conhecimento e estruturas para a inovação disruptiva. *Exploitation*: melhoramentos e *upgrades* em produtos e serviços já existentes. (NONAKA *et al.*, 2014).

Concorda-se com Carlborg (2013) quando defende a importância de uma análise feita por diferentes setores envolvidos no projeto, e sob diferentes perspectivas, de uma forma abrangente e dinâmica, que gere valor ao cliente e vantagem competitiva para a empresa. A possibilidade de uma nova tecnologia deve ser economicamente viável, gerar uma melhor jornada ao cliente, criar um ambiente mais seguro ser passível de implantação operacional, em consonância com Makkonen e Komulainen (2014) quando afirmam que o melhor resultado para a rede não foca apenas em maximizar valor para si, mas também entender as interconexões e ajudar outras pessoas a maximizar seu potencial de valor.

“A gente, quando pensa na solução, não pensa em TI, a gente tá pensando na solução só. Então, a gente faz a ideiação, a gente ouve cliente, a gente faz todo o processo de descoberta e proposição até chegar num protótipo, digamos assim, da solução. Depois, sim, se debruça com o time técnico para pensar na implementação”. (E6)

O desenvolvimento recente das tecnologias ligadas à Internet e da Tecnologia de Informação e da comunicação permite uma profunda alteração (transformações digitais) nos formatos transacionais entre organizações e destas com os indivíduos, ou seja, a economia digital (DAWSON; HIRT, 2016). Particular atenção sugere-se ao tema segurança das informações e tecnologia, uma vez que as transformações digitais e regulatórias de mercado geram novas maneiras de “ataque e defesa” na busca de proteção aos usuários de ferramentas digitais.

Para tanto, recomendam-se práticas que questionem se existem critérios específicos de avaliação das ferramentas de segurança de dados utilizadas e se essa segurança é percebida pelo cliente como proteção. O desafio é maximizar os benefícios trazidos pelas inovações, minimizando os riscos à estabilidade financeira e à privacidade dos dados pessoais (EROLE, 2019).

“Mas, assim, o banco sempre está alinhando no que tem de melhor de tecnologia, de segurança, então, sempre está de olho no mercado, o que que o mercado está usando, quais são os *softwares* que têm no mercado ali para um determinado tipo de funcionalidade de fluxo, de segurança, de infraestrutura, enfim”. (E5)

“Hoje, existem soluções que garantem uma segurança muito boa ao processo assim, tudo que permite, de repente, a gente identificar o cliente, a biometria facial, a biometria comportamental, né?”. (E11)

“Quando a gente avaliava as ferramentas de mercado, de biometria, a gente via e fazia testes para ver a acurácia. Então, se chegava a 90% de certeza de aquela digital era da pessoa. A gente pegava erros que, pra nós, a gente não aceitava dentro do nosso padrão, que a gente esperava de solução, e acabou desenvolvendo aqui dentro, entendeu?”. (E12)

“Mas o cliente, ele gosta muito de reclamar quando ele é travado pela nossa segurança, pela nossa burocracia, mas ele fica extremamente agradecido quando a gente consegue deter os ataques, né?”. (E10)

Promover o debate sobre segurança da informação pressupõe assumir e expor fragilidades. Os usuários precisam perceber a proteção oferecida. Para a discussão sobre o tema segurança de dados, propõe-se, como prática a ser incentivada, o estabelecimento de espaço compartilhado de conhecimento e experiências.

Todos, na equipe, possuem acesso à mesma tecnologia, e as novas funcionalidades podem ser desenvolvidas em diferentes setores. No entanto, a dependência de especialização técnica para implantação de solução, que envolva a dimensão tecnologia, pode ser indício da necessidade de revisão na quantidade de recursos humanos com *expertise* tecnológica destinada para o projeto. Para tanto, sugere-se prática que estabeleça pontos de revisão na avaliação de recursos humanos com a especialização necessária.

“Eu falei: ‘Beleza. Os padrões são esses, os manuais são esses, e eu vou construir... vou criar um componente pra você desenvolver a parte estática, *Front-end*, e um componente pra você desenvolver a parte de *Back-end*. Criava os componentes pra ele. Disse: ‘Toma, a partir de agora vocês ficam responsáveis, ali, por essa funcionalidade’”. (E5)

“E eu acho, assim, que a gente tem um certo, vamos dizer assim, gargalo na tecnologia, não por falta de vontade deles, mas eu acho que por limitação operacional mesmo, sabe?”. (E11)

Como já visto na pesquisa Delloite (2020), os serviços financeiros no Brasil e no mundo estão se transformando tanto tecnologicamente, como na regulação do mercado, uma vez que ,até mesmo, as inovações disruptivas precisam de enquadramento legal, e a relação, cada vez maior, entre tecnologia e serviços financeiros está remodelando o sistema bancário (SQUASSONI, 2019; OMARINI, 2020).

4.9 Dimensão Colaboração

Este estudo também sugere a inclusão de práticas geradoras de inovação referentes à colaboração em uma dimensão específica, concordando com Faccin e Balestrin (2018) quando afirmam que práticas colaborativas criam conhecimento, e que este leva ao processo criativo da inovação, e com diversos outros autores quando escrevem sobre os novos arranjos organizacionais em sistemas integrados e colaborativos, originados em um complexo conjunto de conexões de rede e relacionamentos em um mundo no qual os consumidores querem criar e compartilhar experiências (MERONI; SANGIORGI, 2011; CHAE, 2012; TIDD; BESSANT, 2014; GEMSER; PERKS, 2015; OMARINI, 2020).

A adoção da colaboração cria a perspectiva de um aumento da qualidade da solução com uma abordagem mais abrangente do problema e diversificação da capacidade de respostas (BARTZ *et al.*, 2019). De acordo com Silva e Furtado (2017), as empresas não inovam de maneira isolada, mas em um contexto de redes de relações diretas ou indiretas numa lógica mais complexa do processo de inovação.

Concordando com Eloranta e Turunen (2016), quando defendem que as plataformas são vistas como centros de troca de valor, o projeto de uma ferramenta de soluções digitais pressupõe colaboração tanto interna como externa. E segundo Fukushima (2018), para que a inovação aconteça sistematicamente, é necessário interação e aprendizado entre os diversos atores. O Quadro 11 mostra o conjunto de práticas geradoras de inovação sugeridas nesta dissertação para dimensão colaboração e como foram percebidas no projeto analisado.

Quadro 11 – Práticas identificadas – Dimensão Colaboração

	Práticas	Identificada	Limitadora
1	Existem critérios que avaliem a necessidade de parceiro externo para um projeto de DNP?	NÃO	
2	Existem protocolos específicos para participação externa em projeto DNP?	SIM	
3	Existe ambiente colaborativo específico para DNP permanentemente disponível?	SIM	
4	As métricas do projeto são visíveis para a gerência na tomada de decisão?	SIM	
5	Vários pontos de revisão são usados na avaliação de colaboradores ou da necessidade de colaboradores?	NÃO	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No canal digital criado, poderão ser negociadas, inclusive, soluções de terceiros para clientes, corroborando com o que defenderam McIntyre e Srinivasan (2017), ao afirmarem que multiplataformas permitem que um sistema possa se conectar com outro sistema, de forma a atender às necessidades do presente, buscando soluções para as questões futuras (SILVA *et al.*, 2020)

“Daqui a pouco eu vou ter soluções de terceiros, dentro da plataforma, sendo oferecidos para os meus clientes”. (E6)

O crescimento das cooperativas de crédito, o surgimento das *fintechs* e dos bancos digitais e a iminência do *open banking* são exemplos do que está ocorrendo no mercado financeiro (FRANCESCHI, 2019) e remodelando o sistema bancário (OMARINI, 2020). Ainda corroboram com Klus *et al.* (2019), que afirmam que bancos e *fintechs* estão cada vez mais unindo forças em alianças.

Apesar de não se identificar um critério para participação de parceiro externo, existem protocolos específicos para participação externa e acredita-se que a plataforma digital cria espaço para que boas oportunidades sejam aproveitadas, independentemente de sua origem.

“Então, esse é o movimento que é uma transformação dessa plataforma num ecossistema um pouco maior, que envolve parcerias que façam sentido dentro do meu portfólio e que eu posso oferecer para o meu cliente uma experiência de melhor valor”. (E6)

“Então, hoje parte do meu tempo, por exemplo, é tentar descobrir um modelo de negócio novo, em que o banco pode ganhar alguma coisa se tornando parceiro de um outro CNPJ”. (E8)

Na equipe principal do projeto, a equipe estava engajada com o propósito do projeto de criar um grande *hub* de soluções digitais, e o desenvolvimento das funcionalidades de forma descentralizada contribuiu para um ambiente colaborativo.

“E aí a gente veio com essa frente do desenvolvimento descentralizado. E o principal: o que ele mexia lá, o que ele ajustava lá não tinha impacto no todo do canal. Vários times começaram a desenvolver para o PJ de forma descentralizada”. (E4)

“Cada time tem autonomia pra mexer, alterar, versionar, melhorar a sua experiência, melhorar sua usabilidade, seu fluxo e disponibilidade esse produto aí melhorado em piloto e produção. Então, acho que isso aí foi um diferencial muito grande mesmo”. (E5)

Entende-se o compartilhamento interno de informações, como uma rotina colaborativa que pode multiplicar as boas práticas, e evitar que outras equipes repitam os mesmos erros já cometidos. Em um ambiente colaborativo deve existir um espaço para compartilhamento de informações, mas com o cuidado para que esse espaço não seja usado ou entendido como plataforma de valorização pessoal. Conforme já alertado por Prahalad e Ramaswamy (2004), pode haver competição entre projetos, de maneira prejudicial aos ambientes colaborativos.

“Assim, que é compartilhar, né? E não tem nada mais rico, se eu fiz todo um caminho, pulei por trocentas pedras e eu posso mostrar pra alguém já como chegar mais rápido lá, que é o que a gente faz, né? Então, isso acaba ajudando bastante”. (E8)

“Eu fiz uma apresentação pro pessoal da agência, fiz uma vídeo, acessei, mostrei pro pessoal, espelhei tela”. (E10)

“Vamos explicar pra rede por que que a gente está fazendo isso, por que que a gente está pedindo pra isso ser dessa forma, porque quando a pessoa entende, ela compra a ideia junto com a gente”. (E11)

Uma vez que a inovação pode se originar de maneira dinâmica, através da interação de diferentes atores (FUKUSHIMA, 2018), poderiam haver espaços colaborativos internos e externos, nos quais se anunciariam melhores práticas, como os “*BAs*” sugeridos também por Nonaka (2013), ou até mesmo, em ambientes virtuais, por meio do *Microsoft Teams*®, por exemplo. Esses espaços colaborativos poderiam compartilhar práticas entre equipes DNP, ou de uma equipe DNP com clientes externos e/ou internos. Percebe-se, ainda, um distanciamento entre o que é divulgado e o que é entendido por quem recebe a comunicação.

“Então, tudo é muito no modo colaborativo, tá? Então nada acontece numa forma imperativa, diretamente imperativa, tudo é na forma colaborativa, tá todo mundo ali junto, todo mundo tem liberdade de falar, de ser expressar dentro do projeto, tá?”. (E4)

“Então, a nossa atuação desde o começo, ela foi muito estruturada, assim, em como eu posso dividir o que eu conquistei e levar mais informações pros colegas, né? Então, a gente tem essa dinâmica e é uma dinâmica constante. Então, todas as sextas-feiras, a gente dedica de duas a três horas para o grupo, e nessa dedicação... isso é uma coisa, é ritual, assim, e isso tem sido um momento de discussão, de colocação de dúvidas, de compartilhamento de soluções que foram pensadas, estruturadas e que resolveram determinado problema”. (E8)

“Eu nem sabia que vocês tinham esse grupo, porque, pra gente, facilita muito ter esse grupo pra gente comunicar. Eu quero aproveitar mais esse grupo que vocês têm pra gente trocar mais ideia. O caminho é esse: é trabalhar em parceria, ouvindo, ouvindo todos os lados, tentando equilibrar, tentando juntar todos os pontinhos”. (E11)

“A cúpula recebeu muita informação sobre a inovação, sobre banco digital, sobre mecanismos ao redor do mundo. O que acontece, na minha percepção, é que em algum momento dessa passada de informação, a gente não conseguiu manter o fluxo dessa passada, e o que é que eu acho que a gente vivencia agora? Uma série de pessoas não tem conhecimento sobre a inovação, eles não conhecem. E quem não conhece, não confia; quem não confia, não dissemina”. (E8)

As métricas do projeto são visíveis para a gerência na tomada de decisão, definindo as prioridades e apontando eventuais mudanças desejáveis na estrutura de medição, como preconizado por Gault (2018), na busca de diferentes informações para melhores análises.

“‘Olha, isso aqui tá representando, na rede, tantas horas de atendimento de cada agência’. E a experiência do cliente, ela é um detrator que ele vai dar uma nota ruim se ele tiver algum problema. Então se a gente não atacar isso aqui, a gente simplesmente não consegue melhorar os nossos indicadores de NPS”. (E6)

Não foram identificados pontos de revisão sobre a avaliação ou necessidade de colaborador externo. Ainda assim, entende-se como fundamental a definição de parâmetros e avaliações para que se busquem sempre as melhores oportunidades, uma vez que as alianças com *fintechs* e parceiros externos estão cada vez mais presentes (KLUS *et al.*, 2019), em um cenário no qual a colaboração potencializa a geração de conhecimento, proveniente da interação entre distintos atores, que integram as ideias dos diferentes sistemas e, assim difundem, as melhores práticas entre eles (BODIN, 2017).

4.10 Sugestão de Ferramenta de Diagnóstico

Para atingir o objetivo de propor um instrumento/estrutura para diagnosticar o gerenciamento da inovação em Instituições Financeiras, alinhado com o pensamento de Biemans, Griffin e Moenaert (2016), quando afirmam que um modelo de DNS deve ser desenvolvido e adaptado ao proposto por Barczak e Kahn (2012), em que uma boa prática recebe um ponto positivo, e uma má prática recebe um ponto negativo,

enquanto uma prática não observada não recebe pontuação, sugere-se o modelo no Quadro 12. As novas práticas sugeridas estão no final de cada dimensão e encontram-se hachuradas na primeira coluna.

Quadro 12 – Modelo de Diagnóstico de Práticas de Inovação

(continua)

DIMENSÃO ESTRATÉGICA				
Nº	Práticas	Não	Parcial	Sim
1	A maioria dos projetos de DNP se encaixa na missão da empresa?	-1	0	1
2	Sua empresa tem metas de DNP?	-1	0	1
3	As metas do DNP são claramente definidas e visíveis dentro da empresa?	-1	0	1
4	Sua empresa considera o DNP uma estratégia de longo prazo?	-1	0	1
5	Sua empresa tem um processo formal de planejamento estratégico?	-1	0	1
6	A missão e o planejamento estratégico ajudam a definir as arenas estratégicas para novas oportunidades?	-1	0	1
7	As metas do DNP estão claramente alinhadas com a missão da empresa e planejamento estratégico?	-1	0	1
8	A variedade de projetos do DNP é apoiada com cuidado para adequação ao “mix de oportunidades”?	-1	0	1
9	Os projetos e programas do DNP são revisados regularmente?	-1	0	1
10	A empresa analisa cuidadosamente os recursos necessários para apoiar os projetos DNP que estão sendo desenvolvidos?	-1	0	1
11	A identificação de oportunidades está permanentemente em andamento?	-1	0	1
12	O planejamento estratégico pode ser redirecionado em tempo real para responder às forças de mercado e às novas tecnologias?	-1	0	1
13	Existe uma classificação ou priorização de projetos do DNP?	-1	0	1
14	Existe um processo para realizar a gestão do portfólio de projetos?	-1	0	1
15	Existe análise para equilibrar o número de projetos e recursos disponíveis?	-1	0	1
16	Os projetos da DNP estão alinhados com a missão da companhia e planejamento estratégico?	-1	0	1
17	A prevalência de projetos do time de execução de projetos é minimizada?	-1	0	1
18	Os <i>trade-offs</i> entre os projetos DNP são feitos usando critérios preestabelecidos?	-1	0	1
19	O projeto DNP tem um propósito específico?	-1	0	1
PONTUAÇÃO OBSERVADA		11		

(continuação)

DIMENSÃO PESQUISA				
	Práticas	Não	Parcial	Sim
1	Os estudos de clientes e usuários estão focados nas necessidades e problemas atuais e futuros dos clientes?	-1	0	1
2	A pesquisa de mercado é parte integrante de todo os projetos DNP?	-1	0	1
3	A verificação/avaliação dos testes é parte integrante do processo do DNP?	-1	0	1
4	O teste de uso do produto é parte integrante do Processo de DNP?	-1	0	1
5	O teste de mercado é parte integrante do processo do DNP?	-1	0	1
6	Os resultados dos testes são formalmente avaliados?	-1	0	1
7	Os clientes/usuários são parte integrante do processo de DNP?	-1	0	1
8	Os resultados dos testes estão acessíveis para uso pelas equipes do projeto DNP?	-1	0	1
9	A organização tem uma estrutura/processo de pesquisa formal de mercado?	-1	0	1
10	A organização realmente emprega a voz do cliente nos estudos para projetos de DNP?	-1	0	1
11	A organização tem um orçamento formal para pesquisa de mercado?	-1	0	1
12	As equipes de projeto da DNP podem acessar facilmente os resultados da pesquisa de mercado?	-1	0	1
13	A pesquisa de mercado é usada para desenvolver definições do produto?	-1	0	1
14	São estudos de mercado sobre clientes, concorrentes e tendências macroambientais empreendidas para entender o <i>marketplace</i> para todo projeto de DNP?	-1	0	1
15	Os testes e os resultados da pesquisa de mercado são usados para aprimorar novos produtos que sendo desenvolvidos?	-1	0	1
16	As equipes de projeto da DNP podem acessar facilmente os resultados do estudo do <i>marketplace</i> ?	-1	0	1
PONTUAÇÃO OBSERVADA		13		

(continuação)

DIMENSÃO COMERCIALIZAÇÃO – LANÇAMENTO				
	Práticas	Não	Parcial	Sim
1	A empresa tem um processo/protocolo padrão de lançamento para novos produtos?	-1	0	1
2	Existe uma equipe encarregada de planejar o lançamento de um novo produto?	-1	0	1
3	A equipe de planejamento de lançamento supervisiona a implementação do plano de lançamento?	-1	0	1
4	A empresa evita mudar decisões orçamentárias relativas à <i>marketing</i> dramaticamente até o ponto de lançamento?	-1	0	1
5	A equipe de lançamento é multifuncional por natureza?	-1	0	1
6	É uma equipe multifuncional envolvida em decisões de criação de um novo produto?	-1	0	1
7	É uma equipe multifuncional envolvida em logística e decisões da cadeia de suprimentos para um novo produto?	-1	0	1
8	Existe uma equipe multifuncional envolvida em decisões de <i>marketing</i> para um novo produto?	-1	0	1
9	Existe uma equipe multifuncional em decisões de vendas para um novo envolvida produto?	-1	0	1
10	Existe uma equipe multifuncional envolvida em suporte ao cliente para um novo produto?	-1	0	1
11	Existe uma reunião pós-morte do projeto realizada após o lançamento do novo produto?	-1	0	1
12	A logística e o <i>marketing</i> trabalham juntos e próximos no lançamento de novos produtos?	-1	0	1
13	Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC) fazem parte da equipe de lançamento?	-1	0	1
14	Existe uma conexão formal entre a equipe DNP e a equipe de lançamento do produto, se as duas equipes são diferentes?	-1	0	1
15	A comercialização é uma parte formal do processo DNP?	-1	0	1
16	A estratégia de Lançamento-Comercialização envolveu clientes internos e externos?	-1	0	1
PONTUAÇÃO OBSERVADA		4		

(continuação)

DIMENSÃO PROCESSO				
	Práticas	Não	Parcial	Sim
1	Os critérios para avaliar projetos de NPD são bem definidos?	-1	0	1
2	Um processo comum de DNP que abrange todos os setores da empresa?	-1	0	1
3	Existe documentação sobre o processo do DNP?	-1	0	1
4	Os critérios <i>Go/No go</i> são claros?	-1	0	1
5	Os critérios <i>Go/No go</i> são predefinidos para cada porta de revisão?	-1	0	1
6	O processo do NPD é flexível e adaptável para atender às necessidades, ao tamanho e ao risco de projetos individuais?	-1	0	1
7	Existe um processo formal de DNP?	-1	0	1
8	As pessoas da empresa entendem o processo do DNP?	-1	0	1
9	A empresa expressa uma disciplina no uso do processo do DNP?	-1	0	1
10	Existe uma infraestrutura de tecnologia da informação (TI) com <i>hardware</i> apropriado, <i>software</i> e suporte técnico disponíveis para todo o pessoal da DNP?	-1	0	1
11	O processo do NPD tem um “pai da criança” dono do processo?	-1	0	1
12	Existe um processo claro de DNP?	-1	0	1
13	Os membros da equipe do DNP têm acesso à mesma infraestrutura de TI (<i>software</i> e <i>hardware</i>)?	-1	0	1
14	A empresa revisa os projetos no momento da conclusão?	-1	0	1
15	A empresa impede que um projeto DNP seja contornado/desvirtuado sem aprovação do gestor?	-1	0	1
16	Existe especialista em “Experiência do Usuário” na equipe, que participa de todo o processo?	-1	0	1
PONTUAÇÃO OBSERVADA		12		

(continuação)

DIMENSÃO CLIMA ORGANIZACIONAL				
	Práticas	Não	Parcial	Sim
1	O clima da empresa é propício para projetos de DNP?	-1	0	1
2	Existe um grupo DNP identificável na empresa?	-1	0	1
3	Cada projeto tem uma equipe multifuncional principal?	-1	0	1
4	A empresa possui um mecanismo para identificar os líderes apropriados do projeto do DNP?	-1	0	1
5	Cada projeto tem um líder de projeto claramente identificável?	-1	0	1
6	A empresa parece ter o número certo de projetos atribuídos individualmente ao pessoal da DNP?	-1	0	1
7	Há uma consideração cuidadosa de como os membros da equipe são designados para as equipes?	-1	0	1
8	O DNP é multifuncional na natureza?	-1	0	1
9	As diferentes áreas funcionais trabalham juntas nas atividades do DNP?	-1	0	1
10	A equipe principal do projeto trabalha no projeto DNP do começo ao fim?	-1	0	1
11	O grupo DNP é dedicado apenas ao trabalho do DNP?	-1	0	1
12	Existe comunicação formal suficiente para coordenar adequadamente as atividades do DNP?	-1	0	1
13	Existe comunicação informal suficiente para coordenar adequadamente as atividades do DNP?	-1	0	1
14	Existe objetivo unificado para todos os integrantes das equipes multifuncionais?	-1	0	1
PONTUAÇÃO OBSERVADA		4		

(continuação)

DIMENSÃO CULTURA DA EMPRESA				
	Práticas	Não	Parcial	Sim
1	A cultura da empresa facilita o esforço do DNP?	-1	0	1
2	O DNP é uma prioridade da Alta Gerência?	-1	0	1
3	O Administrador fornece os recursos necessários para apoiar as atividades do DNP?	-1	0	1
4	As ideias da DNP podem vir de fora da empresa?	-1	0	1
5	A empresa trabalha ativamente com os clientes para identificar novas oportunidades de produto?	-1	0	1
6	A empresa trabalha ativamente com os clientes para desenvolver novos produtos?	-1	0	1
7	A empresa co-desenvolve produtos com clientes?	-1	0	1
8	A gerência sênior incentiva o compartilhamento de conhecimento em diferentes áreas estratégicas?	-1	0	1
9	A cultura da empresa adota o conceito de inovação aberta?	-1	0	1
10	A alta gerência incentiva o risco?	-1	0	1
11	A empresa apoia a inovação aberta?	-1	0	1
12	Os interesses da gerência sênior vão além de apenas atingir as metas financeiras e de receita com relação aos esforços do DNP?	-1	0	1
13	Existem recursos financeiros para buscar inovações do <i>white space</i> ?	-1	0	1
14	Estou efetivamente ouvindo o cliente? O foco está realmente no cliente?	-1	0	1
PONTUAÇÃO OBSERVADA		6		
DIMENSÃO MÉTRICAS E MEDIÇÃO				
	Práticas	Não	Parcial	Sim
1	A empresa possui métricas específicas de DNP?	-1	0	1
2	Existem critérios padronizados para avaliar o esforço geral do DNP?	-1	0	1
3	Existem critérios padronizados para avaliar projetos individuais de DNP?	-1	0	1
4	As avaliações de projetos do DNP são feitas por várias pessoas?	-1	0	1
5	As decisões de projeto do DNP são baseadas em métrica padrão do DNP?	-1	0	1
6	As métricas do DNP são claramente entendidas pelo pessoal da empresa?	-1	0	1
7	As métricas do DNP são visíveis para a gerência sênior na tomada de decisões?	-1	0	1
8	Uma abordagem de equipe é usada para avaliar projetos de DNP?	-1	0	1
9	Vários pontos de revisão são usados na avaliação de projetos do DNP?	-1	0	1
10	Os projetos do DNP já foram mortos antes de chegarem ao lançamento?	-1	0	1
11	Existe um esforço formal de medição de desempenho do DNP que rastreia e armazena dados de desempenho?	-1	0	1
PONTUAÇÃO OBSERVADA		9		

(conclusão)

DIMENSÃO TECNOLOGIA				
	Práticas	Não	Parcial	Sim
1	Existem critérios padronizados para avaliar as tecnologias que poderiam ser utilizadas no DNP?	-1	0	1
2	As avaliações dos recursos tecnológicos dos projetos são feitas por várias pessoas?	-1	0	1
3	Todos, na equipe, têm acesso à mesma tecnologia?	-1	0	1
4	Vários pontos de revisão são usados na avaliação dos recursos tecnológicos utilizados em um projeto DNP?	-1	0	1
5	Vários pontos de revisão são usados na avaliação dos recursos humanos com <i>expertise</i> em tecnologia utilizados em um projeto DNP?	-1	0	1
Segurança de Dados				
6	A segurança das informações é percebida pelo cliente como proteção?	-1	0	1
7	Existem critérios específicos para avaliação das ferramentas de segurança das informações utilizadas?	-1	0	1
8	Existe espaço colaborativo e aberto para discussão do tema “segurança de dados”?	-1	0	1
PONTUAÇÃO OBSERVADA		2		
DIMENSÃO COLABORAÇÃO				
	Práticas	Não	Parcial	Sim
1	Existem critérios que avaliem a necessidade de parceiro externo para um projeto DNP?	-1	0	1
2	Existem protocolos específicos para participação externa em projeto DNP?	-1	0	1
3	Existe ambiente colaborativo específico para DNP permanentemente disponível?	-1	0	1
4	As métricas do projeto são visíveis para a gerência na tomada de decisão?	-1	0	1
5	Vários pontos de revisão são usados na avaliação de colaboradores ou da necessidade de colaboradores?	-1	0	1
6	Existe espaço colaborativo para compartilhamento de conhecimento e de divulgação de práticas utilizadas, correta ou equivocadamente, entre equipes DNP?	-1	0	1
7	Existe espaço colaborativo para compartilhamento de conhecimento entre equipe DNP e funcionários da empresa?	-1	0	1
PONTUAÇÃO OBSERVADA		3		

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Legenda:

	Nova prática incluída
	Boa prática
	Prática não identificada ou inexistente
	Má prática

Da aplicação da ferramenta no projeto analisado e segundo a percepção do pesquisador, originou-se o seguinte Quadro 13 resumo:

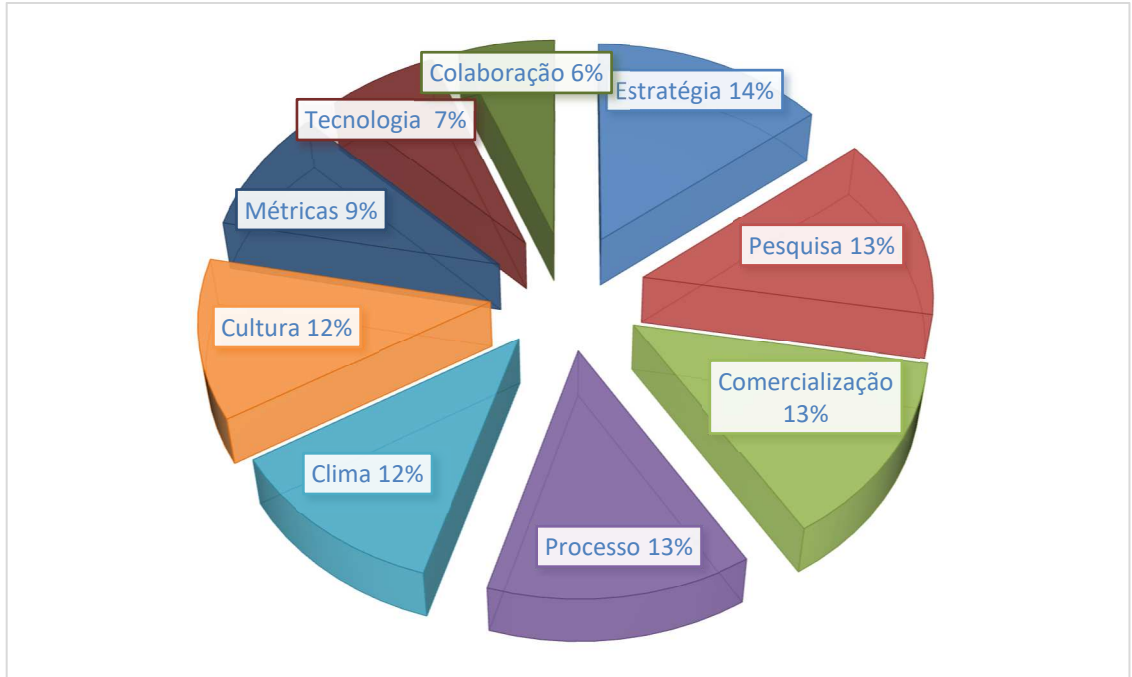
Quadro 13 – Quadro Resumo de Diagnóstico de Práticas

DIMENSÃO	%	PONTUAÇÃO MÁXIMA	PONTUAÇÃO OBSERVADA
Estratégia	14	19	11
Pesquisa	13	16	13
Comercialização e Lançamento	13	16	4
Processo	13	16	12
Clima	12	14	4
Cultura	12	14	6
Medição e Métricas	9	11	9
Tecnologia e Segurança	7	8	2
Colaboração	6	7	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No artigo de Barczak e Kahn (2012), identificou-se uma hierarquia de dimensões, considerando o número de práticas a ela sugeridas. Percebe-se, no novo modelo sugerido, que a ordem percentual de cada dimensão não foi alterada, conforme exposto na Figura 2, mas discutir hierarquia entre as dimensões não é objetivo deste estudo.

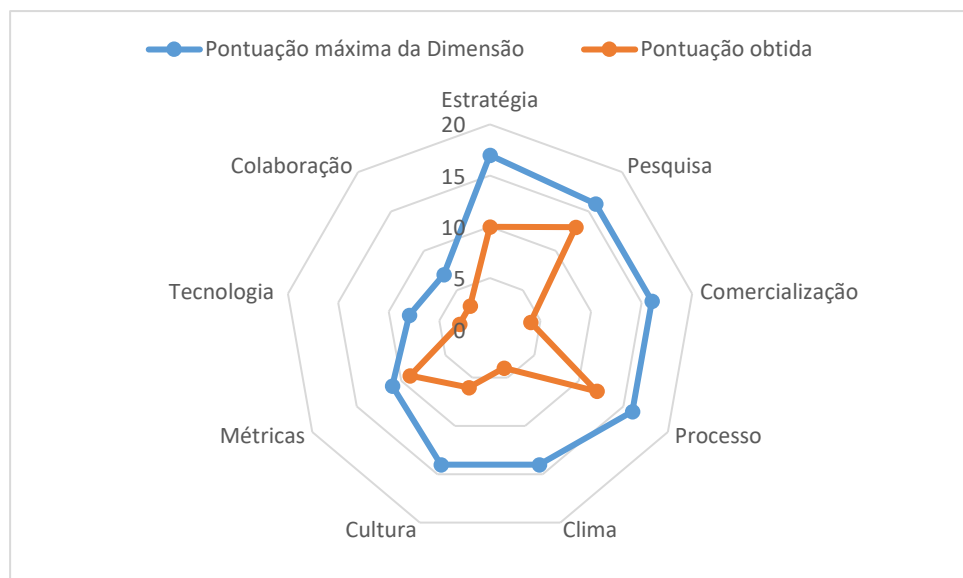
Figura 2 – Novas dimensões de práticas de inovação



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A Figura 3 nos mostra um diagnóstico da utilização de práticas de inovação, no projeto analisado, comparando pontuação máxima possível em cada dimensão com a pontuação obtida. Uma maior distância entre a pontuação máxima de cada dimensão e a respectiva pontuação obtida sinaliza uma possibilidade de evolução nas práticas de cada dimensão.

Figura 3 – Gráfico Diagnóstico dos potenciais de crescimento nas dimensões



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ressalta-se que as dimensões comercialização e clima demonstraram maior fragilidade em relação às práticas de inovação, enquanto que, nas dimensões métricas e pesquisa, o resultado observado ficou mais próximo à pontuação máxima possível. Posto isso, são expostas as considerações finais desta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desta dissertação, buscou-se entender como o processo de inovação em Instituições Financeiras. Para tanto, mobilizou-se referencial teórico acerca de inovação, em especial, no que tange aos modelos de diagnóstico de inovação e às práticas de desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Com o objetivo de propor um instrumento de diagnóstico de práticas de inovação em instituições financeiras, optou-se por uma abordagem qualitativa, com estudo de caso único, atual e relevante, em que se buscou explorar e entender com profundidade as práticas de inovação no âmbito do projeto de um novo ambiente de soluções digitais lançado em 2020, por uma Instituição Financeira brasileira, que alterou a infraestrutura tecnológica existente, adaptando-se às evoluções exigidas pelo mercado. Como citado por diversos autores (SQUASSONI, 2019; DELLOITE, 2020; OMARINI, 2020; TAQUES *et al.*, 2021), o setor bancário passa por um cenário de mudanças profundas, no Brasil e no mundo, tanto por transformações tecnológicas, como por questões regulatórias e de mercado, em que acompanhar as mudanças é uma questão de sobrevivência.

Dentre as contribuições deste estudo, primeiramente, destacam-se os avanços para a teoria. Considerando a transformação digital pela qual passam os bancos e os ECOSISTEMAS FINANCEIROS novos ecossistemas colaborativos que se formam, para o campo de diagnóstico de inovação, sugeriu-se a inclusão de duas novas dimensões com seus respectivos conjuntos de práticas, uma atinente à colaboração e outra à tecnologia. Então, apesar da robustez do estudo proposto por Barczak e Kahn (2012), que originalmente destinava-se a investigar o desenvolvimento de novos produtos na indústria, na adaptação desse modelo para a prestação de serviços financeiros, e na atual conjuntura, na qual a inovação está cada vez mais atrelada à colaboração e, diante de todo o destaque que vem recebendo a Indústria 4.0, conforme embasado no referencial teórico, entende-se essas dimensões como fundamentais para pensar os processos de inovação.

Assim, considerando a importância atual da transformação digital, particularmente nas instituições financeiras, em um cenário no qual usuários podem ser clientes ou não clientes, que querem acesso a serviços bancários em seus celulares, independentemente de quem os forneça, a tecnologia foi sugerida como uma dimensão a ser incluída.

A inclusão de uma dimensão para colaboração foi sugerida, posto que se acredita que nada se constrói sozinho e a interação, entre diversos atores, melhora a qualidade da solução encontrada. Assim, através da colaboração um novo ecossistema se forma, no qual o compartilhamento de ideias, o conhecimento e as melhores práticas potencializam resultados. Para além das duas dimensões, também foram sugeridas algumas práticas específicas dentro do modelo da Barczak e Kahn (2012), conforme segue:

- a) Na dimensão Estratégia, inclusão de prática sobre o estabelecimento específico de um propósito para cada projeto.
- b) Na dimensão Processo, equipe principal do projeto com integrante especializado em “Experiência do Usuário - UX”
- c) Na dimensão Comercialização, estratégia de lançamento envolver clientes externos e internos.
- d) Na dimensão Clima, existência de indicadores que sejam comuns para todas as equipes/setores envolvidos no projeto para não haver percepção de objetivos opostos, como usabilidade e segurança.
- e) Na dimensão Cultura, incluir questionamento sobre um possível viés cognitivo. Estou, efetivamente, ouvindo a voz do cliente?
- f) Na dimensão Tecnologia, as seguintes questões:
 - Estou avaliando constantemente a necessidade de recursos humanos com expertise em tecnologia, para um determinado projeto?
 - A segurança dos dados é percebida pelo cliente como proteção?
 - Existem critérios específicos para avaliação das ferramentas de segurança de dados utilizadas?
 - Existe espaço colaborativo e aberto para discussão do tema segurança dos dados?
- g) Na dimensão Colaboração, inclusão das seguintes questões:
 - Existe espaço colaborativo para compartilhamento de conhecimento e de divulgação de práticas utilizadas, correta ou equivocadamente, entre equipes DNP?
 - Existe espaço colaborativo para compartilhamento de conhecimento entre equipe DNP e funcionários da empresa?

Como esta dissertação é resultado de um mestrado profissional, espera-se, para além das contribuições teóricas, contribuições gerenciais que possam ser transpostas para a prática da gestão da inovação na instituição estudada e em outras empresas. Nesse contexto, se oferece uma adaptação do modelo de diagnóstico de práticas de inovação de Barczak e Kahn (2012), que pode ser facilmente utilizado nas empresas. Entende-se que a identificação de práticas geradoras de inovação, que possam ser estimuladas e replicadas, permite que a inovação possa ser vista como resultado de um processo. Assim, uma organização será tão mais inovadora quanto mais práticas geradoras de inovação adotar e mais práticas limitadoras de inovação eliminar.

Além disso, inovação não deve ser especialidade de um setor específico nem estar associada unicamente à tecnologia utilizada, mas um tema transdisciplinar que percorra todos os departamentos e todas as atividades da empresa, inserida em sua cultura organizacional. É possível ser inovador diariamente ao adotarmos rotinas inovadoras, que gerem incremento de valor percebido pelo cliente.

Entende-se, ainda, que estimular ambientes colaborativos permite, além do compartilhamento de conhecimento e experiências, interação com clientes e futuros clientes na busca de soluções e de geração e cocriação de valor, com aproveitamento de oportunidades advindas de velhos concorrentes ou de novos atores do cenário.

Alinhado com o objetivo principal de propor um instrumento de diagnóstico de práticas de inovação em instituições financeiras, entende-se que um bom diagnóstico permite, de maneira preditiva, um bom prognóstico. A aplicação do instrumento, no projeto caso deste estudo, pode servir como um guia estimulador de práticas geradoras de inovação.

Assim a identificação tempestiva de um maior distanciamento entre pontuação máxima possível (quando todas as boas práticas sugeridas são aplicadas) e a pontuação obtida em uma dimensão, permite revisão de rotinas e implantação de práticas que trarão melhores e mais inovadores resultados.

Entende-se que a aplicação do instrumento pode ser feita em diferentes etapas do projeto e ser utilizada para outros projetos da instituição, mas também para outras organizações. Por fim, espera-se que este estudo sirva de estímulo para que outros gestores do setor financeiro busquem parcerias na academia para que se avance em

termos de conhecimento, mas, principalmente, para fomentar a reflexão sobre as práticas de gestão da inovação e manutenção da competitividade das organizações.

5.1 Limitações do Estudo

A pesquisa foi realizada em um único projeto e em uma única instituição financeira, embora poderiam ser analisados projetos em outras instituições financeiras.

Além disso, havia uma equipe engajada e orgulhosa de participar desse projeto. A obtenção de dados e a percepção dos entrevistados sobre as práticas podem ter sido influenciadas por essa questão. Abordagem semelhante poderia ter sido efetuada também em outros projetos da organização.

Como a coleta de dados foi realizada meses após o projeto ter sido lançado oficialmente, entre a entrevista e a participação no projeto, o entrevistado pode ter passado por muitas outras experiências e aprendizados, que podem ter afetado seu ponto de vista sobre as práticas.

5.2 Sugestões de Pesquisas Futuras

Através de entrevistas semiestruturadas, uma abordagem qualitativa foi escolhida para a pesquisa em questão. Mesmo assim, uma abordagem quantitativa poderia testar o modelo em outros projetos, ou em outras instituições financeiras, utilizando-se da escala *Likert* para identificar até que ponto os entrevistados concordam ou discordam com a adoção das práticas investigadas.

Além disso, no intuito de identificar diferentes combinações de práticas e/ou dimensões, que permitem atingir o mesmo resultado, a inovação, em uma determinada empresa, da metodologia *Qualitative Comparative Analysis* (QCA), poderia ser empregada.

Por fim, entende-se que práticas a serem estimuladas e evitadas possam ser incluídas em cada dimensão de acordo com especificidades de cada projeto e de cada empresa. Por esse motivo, a ferramenta de diagnóstico de práticas pode ser constantemente otimizada, desafio para futuros pesquisadores, na intenção de ampliar as fronteiras do estado da arte no campo da inovação.

REFERÊNCIAS

ALEXY, O.; GEORGE, G.; SALTER, A. J. Cui Bono? The selective revealing of knowledge and its implications for innovative activity. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 2, p. 270-291, 2013.

AMAR, B. J.; YEON, H. Customers lives are digital – but is your customer care still analog ? **McKinsey Operations Extranet**, n. June, p. 1-6, 2017.

ARAÚJO-JORGE, T. C. de; CONDE, M. V. F. Modelos e concepções de inovação : a transição de paradigmas, a reforma da C & T brasileira e as concepções de gestores de uma instituição pública de pesquisa em saúde **Ciência e Saúde Coletiva**, p. 727-741, 2003.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Economia Bancária - 2019**. [s.l: s.n.].
BARATA, J. M. M. Inovação nos serviços: conceitos, modelos e medidas. Uma aplicação ao sector bancário. **Teaching Economics Working Papers**, v. 02, n. 2182-1356, p. 58, 2011.

BARBUDO, M. A. Big Data y la ‘falacia de McNamara’. **Fundación Dialnet**, p. 6-7, 2019a.

BARBUDO, M. A. S. Big Data y la ‘falacia de McNamara’. **Cemento Hormigón**, n. 990, p. 6-7, 2019b.

BARCZAK, G.; KAHN, K. B. Identifying new product development best practice. **Business Horizons**, v. 55, n. 3, p. 293-305, maio 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. [S./]: Almedina, 2016.

BARTZ, C. R. F. *et al.* Colaboração e open innovation: a importância da governança colaborativa para a constituição de um ecossistema de inovação aberta em um Arranjo Produtivo Local (APL), p. 155-172, 2020.

BESSANT, J. R.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. 3. ed. [S./]: Bookman, 2019.

BETTENCOURT, L. A. **Service Innovation - How to go from customer needs to breakthrough services**. [S./]: McGraw-Hill, 2010.

BIEMANS, W. G.; GRIFFIN, A.; MOENAERT, R. K. New Service Development: How the Field Developed, Its Current Status and Recommendations for Moving the Field Forward. **Journal of Product Innovation Management**, v. 33, n. 4, p. 382-397, 2016.

BODIN, Ö. Collaborative environmental governance: Achieving collective action in social-ecological systems. **Science**, v. 357, n. 6352, 2017.

CARLBORG, P.; KINDSTRÖM, D.; KOWALKOWSKI, C. A lean approach for service

productivity improvements: Synergy or oxymoron? **Managing Service Quality**, v. 23, n. 4, p. 291-304, 2013.

CARLBORG, P.; KINDSTRÖM, D.; KOWALKOWSKI, C. The evolution of service innovation research: A critical review and synthesis. **Service Industries Journal**, v. 34, n. 5, p. 373-398, 2014.

CHAE, B. K. An evolutionary framework for service innovation: Insights of complexity theory for service science. **International Journal of Production Economics**, v. Vol. 135, n. 2, p. 813-822, 2012.

CHARMAZ, K. **A Construção da Teoria Fundamentada**: guia prático para análise qualitativa. Porto Alegre: Penso, 2009.

CHESBROUGH, H. Open innovation: Where we've been and where we're going. **Research Technology Management**, v. 55, n. 4, p. 20-27, 2012.

CHRISTENSEN, C. M. The Innovator's Dilemma When New Technologies Cause Great Firms to Fail. **Harvard Business School Press**, 1997.

CHRISTENSEN, C. M.; COOK, S.; HALL, T. Marketing Malpractice: The Cause and The Cure. **Harvard Business Review**, v. 44, n. 0, 2005.

COSTA, A P; MINAYO, M. C. S. **Técnicas que fazem uso da palavra, do olhar e da empatia**: pesquisa qualitativa em ação. São Paulo: [s.n.].

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2016.

DAWSON, A.; HIRT, M. . S. J. Os fundamentos econômicos da estratégia digital. **McKinsey Quarterly**, 2016.

DELLOITE. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária - 2020**. [S./: s.n.].

DODGSON, M.; GANN, D. M.; PHILLIPS, N. Perspectives on Innovation Management. **The Oxford handbook of innovation management**, n. August, p. 3-25, 2013.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES, J. **Design Science Research**: para Avanço da Ciência e Tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DUTRA, F. D. B. O Desafio dos Bancos após o Surgimento das Fintechs. In: EROLES, P. (Coord.). **Fintechs, Bancos Digitais e Meios de Pagamentos**. São Paulo: Quartier Latin, 2019. p. 139-146.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELORANTA, V.; TURUNEN, T. Platforms in service-driven manufacturing: Leveraging complexity by connecting, sharing, and integrating. **Industrial Marketing**

Management, v. 55, p. 178-186, 2016.

EROLES, P. Breves Comentários sobre os Desafios para Governança da Autorregulação do Open Banking no Brasil. In: EROLES, P. (Ed.). **Fintechs, Bancos Digitais e Meios de Pagamentos**. São Paulo: Quartier Latin, 2019. p. 363-370.

FACCIN, K.; BALESTRIN, A. The dynamics of collaborative practices for knowledge creation in joint R&D projects. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 48, p. 28-43, 2018.

FACÓ, J. F. B.; DINIZ, E. H.; CSILLAG, J. M. O Processo de Difusão de Inovações em Produtos Bancários. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, 2010.

FAGERBERG, J. **Innovation: a guide to the literature**. [S.l.]: Oxford University Press, 2006.

FRANCESCHI, P. R. **Modelagens preditivas de churn: o caso do Banco do Brasil**. 2019. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Gestão de Negócios, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2019.

FUKUSHIMA, N. Identificação de Oportunidades de Inovação em Serviços para Empresas de Manufatura: Protocolo com abordagem Abduativa por Meio do Design. v. 10, n. 2, p. 1-15, 2018.

GALLOUJ, F. *et al.* The futures of the service economy in Europe: A foresight analysis. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 94, p. 80-96, 2015.

GAULT, F. Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. **Research Policy**, v. 47, n. 3, p. 617-622, 2018.

GEMSER, G.; PERKS, H. Co-Creation with Customers: An Evolving Innovation Research Field. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 5, p. 660-665, 2015.

GIBBERT, M; RUIGROK, W. W. B. What Passes as a Rigorous Case Study ? **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 13, p. 1465-1474, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, F. D. *et al.* Liderança Movida Por Propósito: desafios e caminhos para liderança com propósito **Em**. v. 3, n. January, p. 41-62, 2020.

GREBE, M. *et al.* Banking on Digital Simplicity. **Global retail Banking 2016**, p. 1-36, 2016.

GULAMHUSEINWALA, I.; BULL, T.; LEWIS, S. FinTech is gaining traction and young high-income users are the early adopters. **The Journal of Financial Perspectives**, v. 3, n. 3, p. 16-24, 2015.

KAHN, K. B. *et al.* An Examination of New Product Development Best Practice *. **Journal of Product Innovation**, v. 29, p. 180-192, 2012.

KARNIOUCHINA, E. V.; VICTORINO, L.; VERMA, R. Product and Service Innovation: Ideas for future cross-disciplinary research. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 3, p. 274-280, 2006.

KLUS, M. F. *et al.* Strategic Alliances between Banks and Fintechs for Digital Innovation: Motives to Collaborate and Types of Interaction. **The Journal of Entrepreneurial Finance**, v. 21, n. 1, p. 1, 2019.

LEE, S. M.; OLSON, D. L.; TRIMI, S. Innovative Collaboration for Value Creation. **Organizational Dynamics**, v. 41, n. 1, p. 7-12, 2012.

LÉO, R. M.; TELLO-GAMARRA, J. Inovação em serviços: estado da arte e perspectivas futuras. **Suma de Negócios**, v. 8, n. 17, p. 1-10, 2017.

LIPSET, S. M.; TROW, M.; COLEMAN, J. **Union Democracy: The Inside Politics of the International Typographical Union**. New York: Columbia University Press, 1956.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; O'BRIEN, M. Competing through service: insights from service-dominant logic. **Journal of Retailing**, v. 83, n. 1, p. 5-18, 2007.

MAKKONEN, H.; KOMULAINEN, H. Networked new service development process: A participant value perspective. **Management Decision**, v. 52, n. 1, p. 18-32, 2014.

MAZANEK, P. O Papel dos Bancos no Fomento às Fintechs. In: EROLES, P. (COORD) (Ed.). **Fintechs, Bancos Digitais e Meios de Pagamentos**. São Paulo: Quarter Latin, 2019. p. 67-78.

MCINTYRE, D. P.; SRINIVASAN, A. Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 141-160, jan. 2017.

MELENDEZ, K.; DÁVILA, A.; MELGAR, A. Literature review of the measurement in the innovation management. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 14, n. 2, p. 81-87, 2019.

MERONI, A.; SANGIORGI, D. **Design for Services**. [S.l.] Routledge, 2011.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa : consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

NDUBISI, N. O.; CAPEL, M. C.; NDUBISI, G. C. Innovation strategy and performance of international technology services ventures: The moderating effect of structural autonomy. **Journal of Service Management**, v. 26, n. 4, p. 548-564, jan. 2015.

NONAKA, I. *et al.* Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation – A new paradigm for organizational theory. **European Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 137-146, 2014.

OCDE. Manual de Oslo. Analysis. v. FINEP, p. 68, 2018.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, R. R.; ZIVIANI, F. Processo de Inovação no Contexto de Transformação Digital: Framework para Gestão da Inovação. **Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – Ciki**, v. 1, n. 1, p. 2318-5376, 2019.

OMARINI, A. **FinTech: A New Hedge for a Financial Re-intermediation. Strategy and Risk Perspectives** *Frontiers in Artificial Intelligence*, 2020. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/frai.2020.00063>. Acesso em: 2 fev. 2020.

PINHEIRO, A. DE O. M.; TIGRE, P. B. Proposta de investigação sobre uso software no suporte à inovação em serviços. **RAE Revista de Administracao de Empresas**, v. 55, p. 578-592, 2015.

PRAHALAD, C.K. E RAMASWAMY, V. The Future of Competition. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 379-389, 2004.

RITCHIE, J.; LEWIS, J.; ELAM, G. Designing and Selecting Samples. In: *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers* (Ed.). Thousand Oakes, CA: SAGE, 2003. p. 77-108.

RODRIGUES, L. C.; CIUPAK, C.; RISCAROLLI, V. Inovação digital disruptiva: um conceito paradoxal à teoria da inovação disruptiva? **Anais do VI SINGEP**, p. 13, 2017.

SANTOS, B. M. M. DOS et al. Mensuração da gestão da inovação em um banco brasileiro sob a ótica das cinco dimensões da inovação. **Gestão & Planejamento**, v. 20, p. 149-168, 2019.

SARTORI, S. Características da Inovação: Uma Revisão de Literatura. **INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**, v. 3, n. 9, p. 52-64, 2011.

SCHUEFFEL, P. Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech. **Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 4, p. 32-54, 2017.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1943.

SILVA, D. R. M. ;FURTADO, A. T. Modelos teóricos e interesses de mensuração no surgimento da pesquisa de inovação brasileira (Pintec). **Revista Brasileira de Inovação Unicamp**, Campinas, v. 16, n. 1, p. 97128, 2017.

SILVA, S. C. *et al.* Reflexões sobre aprendizagem e inovação em organizações: uma visão acerca dos aspectos temporais e contextuais. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, n. 2, p. 139-155, 2020.

SKAALSVIK, H.; JOHANNESSEN, J. Innovative leadership in organizations: The road to innovation performance. **Problems and Perspectives in Management**, v. 12, n. 2, p. 139-152, 2014.

SQUASSONI, C. O Sandbox Regulatório e o Novo Papel do Regulador Financeiro. In: EROLES, P. (Org.). **Fintechs, Bancos Digitais e Meios de Pagamentos**. São Paulo: Quartier Latin, 2019. p. 157-175.

STAHLHOFER, N.J.; SCHMIDKONZ, C.; KRAFT, P. Putting Conscious Business Into Context. In: **Conscious Business in Germany**. [S.l.]: Springer, Cham, 2018. p. 122.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookmann, 2008.

TAQUES, F. H. *et al.* Indicators used to measure service innovation and manufacturing innovation. **Journal of Innovation and Knowledge**, v. 6, n. 1, p. 11-26, 2021.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Strategic Innovation Management**. [S.l.]: Wiley, 2014.

TIDD, J.; HULL, F. M. Managing service innovation: the need for selectivity rather than “best practice”. **New Technology, Work and Employment**, v. 21, n. 2, p. 139-161, 2006.

TROTT, P. *et al.* **Gestão da Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos**. 4. ed. [S.l.]: Bookman, 2012.

TURA, N.; KUTVONEN, A.; RITALA, P. Platform design framework: conceptualisation and application. **Technology Analysis and Strategic Management**, v. 30, n. 8, p. 881-894, 2018.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to for Logic Marketing. **The Journal of Marjeting**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

VAZQUEZ, B. V.; CAVARZAN, G. M.; KREIN, J. D. A quinta onda tecnológica e os trabalhadores: novas estratégias e desafios do sindicalismo no setor bancário. **Revista Ciências do Trabalho**, v. 8, p. 61-79, 2017.

VENNILA, A. E-Finance in the Mobile World. **Journal of Finance, Accounting & Management**, v. 2, n. 2, p. 12-22, 2011.

VIOTTI, E. Fundamentos e evolução dos indicadores de CT&I. In: VIOTTI, E.; MACEDO, M. M. (Org.). **Indicadores de ciência, tecnologia e inovação no Brasil**. Campinas: UNICAMP, 2003.

WYLANT, B. Design thinking and the experience of innovation. **Design Issues – Massachusetts Institute of Technology**, v. 24, n. 2, p. 3-14, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5 ed. [S.l.]: Bookman, 2014.

ANEXOS

ANEXO A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Visão geral do estudo de caso:

A inovação é um meio essencial pelo qual as organizações sobrevivem e prosperam. Antes de ser gerenciada, precisa ser entendida. Ela é um resultado e um processo, um fato e um ato. Um resultado inovador envolve a bem-sucedida aplicação de novas ideias, resultado de processos organizacionais que combinam vários recursos para esse fim. (DODGSON; GANN; PHILLIPS, 2013).

A inovação não acontece simplesmente porque esperamos que isso aconteça, pois se trata de um processo complexo que apresenta riscos e precisa de cuidados e gestão sistemática. Ademais, é um prolongado processo de captar ideias para mudança e transformá-las em realidade efetiva (TIDD; BESSANT, 2014).

A gestão da inovação é um mecanismo que permite formalizar o processo de inovação, facilitando as empresas a gerar novas ideias, práticas e produtos de forma sistemática (PINHEIRO; TIGRE, 2015). Para o desenvolvimento do processo de inovação, é necessário estabelecer rotinas. Estas permitirão a execução otimizada do processo (OLIVEIRA; OLIVEIRA; ZIVIANI, 2019).

Práticas são individuais. Hábitos somados viram tendências que se transformam em cultura (MAZANEK, 2019).

Este estudo busca, a partir de um modelo proposto por Barczak e Kahn (2012), no qual os autores apresentaram um modelo de avaliação de práticas geradoras ou limitadoras da inovação no desenvolvimento de novos produtos na indústria, identificar e sistematizar rotinas e estruturas organizacionais que gerem inovação, criando um modelo que permita a repetição coletiva de práticas geradoras de inovação de produto e serviços, particularmente em uma Instituição Financeira.

Dentro de uma perspectiva abrangente, a aceitação geral da inovação em serviços, como um importante motor de vantagem competitiva e econômica, tornou menos importante entender as diferenças ou semelhanças com produtos e mais importante a capacidade de resposta às necessidades do cliente e dinâmica do mercado (CARLBORG, 2013).

A sistematização de práticas individuais gerará rotinas coletivas a serem implementadas, incrementando a cultura da inovação na empresa.

Considerando a importância da inovação em um cenário de constantes mudanças e que grande parte dos estudos sobre inovação, até então, foram voltados para o desenvolvimento de novos produtos na indústria (TIDD; HULL, 2006; TROTT, 2012; MELENDEZ; MELGAR, 2019), acredita-se que exista um espaço fértil para novas descobertas na identificação de melhores rotinas geradoras de inovação em um projeto relevante, que possam ser replicadas para outros projetos dentro da Instituição. A princípio, um projeto será tão mais inovador quanto mais práticas inovadoras ele utilizar.

O estudo de caso será realizado em uma Instituição Financeira através da análise do projeto de uma ferramenta para autoatendimento de pessoas jurídicas por ser atual, relevante e revelador. Por ser um fenômeno complexo e ainda recente, mostra-se relevante associar o presente estudo a uma metodologia de pesquisa, cuja abordagem destine-se a reunir dados ricos e aprofundados (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Por conta disso, entende-se que o estudo de caso único poderá contribuir positivamente para uma melhor compreensão do fenômeno a ser estudado (EISENHARDT, 1989).

Além disso, alguns cuidados importantes relativos à coleta deverão ser observados: minimização de eventuais perturbações no funcionamento da empresa analisada; dados e documentos disponibilizados pela empresa serão do estrito conhecimento do pesquisador e dos professores orientadores; eventuais publicações futuras deste estudo manterão em sigilo a identidade da empresa pesquisada, salvo autorização expressa por parte da empresa em sentido contrário. Ao final do estudo, será disponibilizado à empresa pesquisada cópia do estudo de caso.

Questões de investigação

Este estudo busca, a partir do estudo de caso de um projeto da Instituição Financeira analisada, propor um instrumento de diagnóstico de práticas de inovação em instituições financeiras.

Dessa forma, o estudo proposto pretende responder à seguinte questão de pesquisa:

Como ocorre o processo de inovação em Instituições Financeiras?

Para responder ao problema, se buscará:

- a) identificar quais são as práticas organizacionais de inovação adotadas no projeto escolhido;
- b) distinguir boas e más práticas, que favorecem ou limitam a inovação, a partir da visão dos colaboradores envolvidos no projeto;
- c) contribuir para o estudo da mensuração e diagnóstico da inovação em serviços/produtos, particularmente em Instituições Financeiras.

Fontes de informação e Estrutura das entrevistas

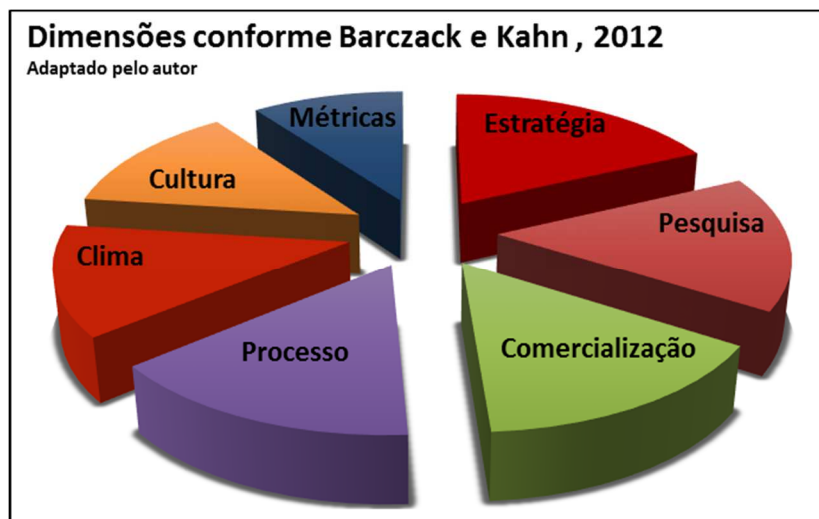
A coleta de dados será realizada, virtualmente, através de plataformas digitais, em uma entrevista semiestruturada, na qual o entrevistado pode discorrer sobre o tema sem se prender aos questionamentos formulados (MINAYO, 2019).

Os primeiros entrevistados serão indicados pelos executivos responsáveis pelo projeto pesquisado. A partir dessas entrevistas, será utilizado o método bola de neve, em que cada entrevistado indica, pelo menos, outro informante que tenha conhecimento sobre o processo em estudo, até que ocorra a saturação de dados (CHARMAZ, 2006).

Os entrevistados serão informados acerca do objetivo da pesquisa e da relevância específica da sua participação, por fim, será solicitada a anuência de gravação das conversas e a concordância do respectivo termo de consentimento, garantindo-lhes a preservação de sua identidade.

Adicionalmente às entrevistas, pretende-se coletar documentos internos da empresa, artigos em revistas e jornais, além de informações coletadas na Internet (*website*, redes sociais etc.), a fim de permitir a triangulação de dados e assegurar a sua validade e credibilidade (GIBBERT *et al.*, 2008).

De acordo com Barczak e Kahn (2012), o desenvolvimento de novos produtos é analisado em 7 dimensões conforme a figura abaixo:



Foram incluídas, ainda, questões sobre duas categorias: Tecnologia e Colaboração. De acordo com a pesquisa da Febraban sobre tecnologia bancária e inovação, divulgada em 2019, o setor de serviços financeiros, no Brasil e no mundo, passa, atualmente, por um ponto de inflexão e atravessa profundas transformações tecnológicas, regulatórias e de mercado.

Vennila (2011) cita que os avanços tecnológicos conduzem à entrada de novos tipos de prestadores de serviços financeiros e que há uma proliferação de novos tipos de entidades não financeiras que oferecem toda uma gama de serviços financeiros.

Empresas, tradicionalmente, estabelecidas, que operam no setor de serviços financeiros, procuram cada vez mais parcerias com *fintechs* iniciantes para satisfazer a demanda dos clientes por inovação rápida e lidar com a crescente dinâmica dos mercados. Bancos e *fintechs* estão cada vez mais unindo forças em alianças (KLUS *et al.*, 2019).

Roteiro de entrevista semiestruturada:

1- Dimensão estratégia:

- Como surgiu o projeto x?
- Como foi definida a estratégia de desenvolvimento de novos produtos e serviços do projeto x?
- Como ocorreu a definição das metas do projeto e divulgação dentro do banco?

- Como você avalia o projeto em termos de alinhamento de metas com a missão e planejamento estratégico do banco?
- Como foi feita a análise de recursos necessários para este projeto? Quais foram os recursos mais mobilizados?
- Dentro do mix de oportunidades de mercado do banco, ele tem potencial para atender quais oportunidades?
- Até chegar na fase atual, como foi o processo de revisão do projeto?

2- Pesquisa

- Que pesquisas foram feitas antes, durante ou depois do projeto?
- Como é analisado o cenário onde o projeto vai atuar (concorrentes, tendências...)?
- Uma pesquisa de mercado sempre é feita antes de um projeto? Existe estrutura formal?
- Clientes/usuários participam da pesquisa?
- Como é feita a validação dos testes?
- Os resultados da pesquisa estão disponíveis para a equipe que desenvolve o projeto?
- A organização realmente ouve a voz do cliente?
- Existe orçamento formal para a pesquisa de mercado?

3- Comercialização (divulgação para a Rede e para os Clientes)

- Como é feito o lançamento do produto ao mercado?
- Como é divulgado para o público externo e interno?
- Existe protocolo padrão para o lançamento de um novo produto?
- Existe equipe específica para planejar esse lançamento? Essa equipe é multifuncional? Essa equipe participa de todo o projeto ou é específica para o lançamento do produto? Existe conexão formal entre essas equipes (se forem separadas)?
- Após o lançamento do projeto, como é feito o acompanhamento?
- Existe equipe multifuncional específica para suporte pós-lançamento?
- Equipe de *marketing* participa de todo o projeto ou apenas do lançamento?

- Equipe de serviço e atendimento ao cliente (SAC) participa do projeto ou do lançamento?
- Existe reunião “pós-morte” do projeto, para avaliação de erros e acertos?

4- Processo

- Após definido o projeto, como ocorre o desenvolvimento até a fase de lançamento do produto?
- Por quais etapas (*stage-gates*) o produto deve passar até o lançamento?
- Os critérios de avaliação do projeto são bem definidos? São comuns para todos os projetos?
- Existe documentação formal de todo o processo?
- Os critérios *Go/No go* são claros e predefinidos?
- Existe participação do cliente/usuário?
- Existe processo formal de desenvolvimento de novos produtos? O processo é flexível e adaptável para atender diferentes tipos de projetos?
- O processo tem um “pai da criança”, “dono” do processo?
- Existe revisão do projeto no momento da conclusão?
- É possível alterar o projeto sem aprovação do gestor?

5- Clima Organizacional

- Como interagem os integrantes do projeto nos diferentes níveis e equipes?
- O clima da empresa favorece o desenvolvimento de novos produtos?
- Cada projeto possui uma equipe multifuncional formal?
- Existe um líder para cada projeto? Como é escolhido? Existe processo formal?
- As equipes são multifuncionais por natureza? Como trabalham as equipes de diferentes setores?
- Existe análise criteriosa para a escolha dos demais membros da equipe? Como são escolhidos os componentes de outros setores da empresa (quando grupos multifuncionais)?
- Existe equipe principal do projeto? Trabalha junto do começo ao final? Trabalha exclusivamente no projeto?

- Existe comunicação formal suficiente para coordenação do projeto?
- Existe comunicação informal suficiente para coordenação do projeto?

6- Cultura

- A cultura da empresa facilita o desenvolvimento de novos produtos?
- Existe ambiente colaborativo entre funcionários, equipes, incluindo clientes e fornecedores?
- O desenvolvimento de novos produtos é prioridade da alta gerência?
- As ideias podem vir de fora da empresa? A empresa apoia a inovação aberta? Como são avaliadas as parcerias externas?
- A empresa ouve ativamente os clientes? Eles participam do desenvolvimento dos produtos?
- Existe incentivo para inovação na Experiência do Usuário (UX)? Como a empresa ouve o cliente?
- Como a empresa lida com “erros”?
- O compartilhamento do conhecimento é incentivado para outros setores da empresa?
- Existe incentivo para projetos de inovação *white space* (adaptação a novas condições de mercado)?

7- Medição e Métricas

- Como é medido e avaliado o projeto?
- Existem critérios padronizados de avaliação de um projeto?
- Quem faz as avaliações?
- Todos, na empresa, conhecem o que será medido e avaliado?
- Existem vários pontos de revisão durante o projeto?
- Existe processo formal de medição de desempenho e armazenamento de informações de um projeto?
- Os projetos já foram “mortos” antes do lançamento?

8- Tecnologias

- Como é feita a análise de tecnologia disponível e necessária para o projeto?
- Existe uma infraestrutura de tecnologia da informação (TI) com *hardware* apropriado, *software* e suporte técnico disponíveis para todo o pessoal da DNP?
- Toda a equipe tem acesso à mesma tecnologia?
- Existe processo formal para identificação de necessidade de parceiro externo?
- Existe processo formal para seleção de parceiro externo?

9- Colaboração

- Como é definida a necessidade de parceiro externo? Como são selecionados?
- Que tipo de colaboração existe com *fintechs*?
- Como ocorre o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços em colaboração com parceiros externos?
- Existe ambiente colaborativo? Como é a participação das equipes, incluindo clientes e fornecedores?

ANEXO B – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Participante,

Meu nome é Luiz Henrique Tesser e sou aluno do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação do Prof. Dr. Alsones Balestrin e coorientação da Prof.^a Dr.^a Bibiana Volkmer Martins, que tem por objetivo propor um instrumento de diagnóstico de práticas de inovação em instituições financeiras.

Além desse objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar quais são as práticas organizacionais de inovação adotadas no projeto escolhido; b) distinguir boas e más práticas, que favorecem ou limitam a inovação, a partir da visão dos colaboradores envolvidos no projeto; e c) contribuir para o estudo da mensuração e diagnóstico da inovação em serviços/produtos, particularmente em Instituições Financeiras.

Para tanto, sua participação será através de uma entrevista individual. Essa atividade ocorrerá em momento previamente combinado, através de plataforma digital. Cabe mencionar que a entrevista está autorizada pelo banco e será gravada em áudio para facilitar a posterior transcrição, análise e interpretação dos dados. A participação, neste estudo, é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, fone (51) XXXXX-9626, e-mail xxxxxxxx@gmail.com.

Atenciosamente,

Mestrando: Luiz Henrique Tesser

Ao confirmar o agendamento da entrevista, consinto em participar deste estudo e declaro ter lido este TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

APÊNDICE

APÊNDICE A – LIVRO DE CÓDIGOS

ESTRATÉGIA	
Práticas	
1	A maioria dos projetos de DNP se encaixa na missão da empresa?
2	Sua empresa tem metas de DNP?
3	As metas do DNP são claramente definidas e visíveis dentro da empresa? <i>“A meta é chegar nos 50. Esse é um dos objetivos que o vice-presidente colocou para esse projeto, que é entregar o NPS na faixa de 50, que é alto, é muito alto.” E6</i>
4	Sua empresa considera o DNP uma estratégia de longo prazo? <i>“Agora, quando a gente fala, pensando lá na frente, daqui três ou quatro anos, o que a gente fez com o projeto foi preparar o banco pra um cenário de open banking, de abertura de bancos, de abertura de mercado.” (E6)</i> <i>“A gente precisa olhar pra fora e não olhar pra amanhã só, tá? O nosso comitê pede muito pra gente olhar assim ó: “Não pensa solução que você vai usar só esse ano ou daqui um ano. Vamos pensar em coisas que eu posso fazer pra usar daqui 10 anos. Isso tem sido uma constante aqui, um pedido constante aqui pra gente.” (E11)</i>
5	Sua empresa tem um processo formal de planejamento estratégico? <i>Documento de Estratégia Corporativa 2020 – 2024 Documento de Estratégia Corporativa 2021 – 2025 PETI – Planejamento Estratégico TI 2020 PETI – Planejamento Estratégico TI 2021</i>
6	A missão e o planejamento estratégico ajudam a definir as arenas estratégicas para novas oportunidades? <i>“Propiciar a melhor experiência ao cliente.” Estratégia Corporativa 20-24</i> <i>“Acelerar a transformação digital, com foco na experiência do cliente.” Estratégia Corporativa 20-24</i> <i>Transformar a cultura organizacional com foco no cliente, agilidade, inovação e resultado.” Estratégia Corporativa 20-24</i>
7	As metas de DNP estão claramente alinhadas com a missão da empresa e planejamento estratégico? <i>“Mas quando o banco, por exemplo, compartilha o indicador de NPS, para todo mundo, o que o banco tá dizendo é assim: “Ó, o cliente tem que tá no centro das decisões. Então olha aqui, setor tal, o seu também vai ser medido pelo NPS. Então assim, se tu botar aqui alguma coisa que o cliente não consiga operacionalizar, o NPS vai cair, você também é responsável”. Então isso é uma iniciativa positiva.” E6</i> <i>“Esse projeto se encaixa na estratégia, no sentido da transformação digital. Ele é um canal que vai tornar ainda mais fácil para o cliente se relacionar com o banco em um ambiente digital.” E7</i>

(continua...)

(continua...)

8	<p align="center">A variedade de projetos do DNP é apoiada com cuidado para adequação ao “mix de oportunidades”?</p>
	<p><i>“Beleza, na fotografia que nós temos hoje, comparando com os grandes top 5, os maiores bancos, que é onde o banco está, a gente tem um posicionamento bom”. Então assim, não era um posicionamento detrator pro banco. Então, normalmente, o canal, inclusive, ele era uma alavanca de satisfação. Então assim, a gente tinha um cenário que até que nos dava um certo conforto, mas quando a gente começa a olhar pra contexto de mercado, open banking vindo aí, as soluções do banco, elas podem tá acopladas em plataformas de terceiros. Então existe uma arquitetura tecnológica pra prover isso. Não é uma coisa que a infraestrutura anterior permitia. (...) então pensando neste contexto e na necessidade de avanço, era muito nítido que a gente precisava fazer algum movimento especialmente de infraestrutura tecnológica, tá? De transformação de tecnologia.” E6</i></p> <p><i>“Essa ferramenta foi construída pensando na possibilidade de o cliente poder contratar soluções digitais.” E7</i></p>
9	<p align="center">Os projetos e programas do DNP são revisados regularmente?</p>
	<p><i>“Com o passar do tempo a gente ia reestruturando a equipe, e também as próprias tarefas, que a gente chama de histórias, a gente grava as histórias ali no Método Ágil, e nelas a gente ia alterando, ia melhorando, ia excluindo, enfim, a gente ia revendo todo o projeto com ele caminhando, com ele andando.” E4</i></p> <p><i>“E aí, depois a gente foi trabalhando com inclusão do setor público, inclusão dos produtores rurais, do Private, do varejo, Corporate, enfim, a gente foi trabalhando nessa expansão e melhorias, expansões e melhorias até chegar na virada de chave, que, se eu não me engano, acho que foi em agosto de 2020 que a gente virou a chave pra todos os clientes, né?” E5</i></p> <p><i>“Nós temos, dentro da Metodologia Ágil, obviamente, lá, um escopo definido, dentro de cada sprint, e depois dessa sprint é feito uma review, onde são testadas as soluções.” E6</i></p> <p><i>“Sempre foi construído com muitas etapas de teste, de homologação, de MVPs.” E7</i></p>
10	<p align="center">A empresa analisa cuidadosamente os recursos necessários para apoiar os projetos DNP que estão sendo desenvolvidos?</p>
	<p><i>“Então, a gente cruzava e cabeceava, cada um fazia um pouco e não existia nada delimitado. Tá, existe uma necessidade nova, os três assessores sabiam, conheciam o canal, então, quem tivesse com um pouco mais de folga, pegava a missão.” E)</i></p> <p><i>“Existem recursos limitados e existe um número de horas de TI que está à disposição do banco. Como que você captura essas horas de TI e diz que o teu projeto é mais valioso do que o projeto de uma outra área, que também tá lá tentando uma priorização pra colocar uma outra solução na rua? Quando a gente levou um protótipo muito bem feito, e um pacote pequeno, onde foi possível ver a experiência, já tinha até uns feedbacks de cliente com relação: “Poxa, é isso aqui que a gente precisa”. Ficou muito claro pro comitê patrocinador: Eu tenho aqui, já, uma proposta de valor, um projeto claro, e eu já tenho a hipótese validada com essa pequena amostra aqui que a gente fez, com esse MVP. O cliente viu, já gostou...”. Então assim, a gente tinha todos os elementos necessários pra uma tomada de decisão, tá?” E6</i></p>

(continua ...)

(continua ...)

11	A identificação de oportunidades está permanentemente em andamento?
	<p><i>“A ideia foi essa. Então, começamos a procurar o pessoal de experiência do usuário, começamos a procurar a área de tecnologia responsável à época pelo canal. Apresentamos a ideia, e então falamos: “Ó, vamos começar com esse gerenciador financeiro light”, e vamos, então, começar a ver até onde a gente pode entregar um novo canal.” E1</i></p>
	<p><i>O que que a gente fez? A gente fez a consulta através da própria internet, a gente entrava nos bancos, nos nossos concorrentes, via como funcionava com telas, também fazia pesquisa junto aos nossos colaboradores do banco, funcionários, gerentes(...), a gente também abriu contas em outros bancos para ver como que era a experiência. É realmente para ver para onde os outros bancos estavam indo, para onde o mercado estava indo, para a gente ter mais certeza do que fazer dentro do projeto.” E4</i></p>
	<p><i>“Vem cá, quem é que usa? Quem é que é o público-alvo do app? Ah, são sócios dirigentes, é o MEI. Por que que é o MEI? Porque o MEI se aproxima da pessoa física, praticamente ele é uma pessoa física com CNPJ. Então ele usa o app, ele não usa a web. Então eu preciso desenhar esse meu app para ser complementar” E6</i></p> <p><i>“O app, ele tinha em torno... vou arredondar, tá? 25 transações. Hoje ele tem em torno de 80, 90. É porque assim, como eu te disse, ele é evolutivo, tá?” E6</i></p> <p><i>“Olha, eu quero essa equipe aqui focada em inovação e projetos e eu quero que vocês validem soluções pra futuro, soluções de mercado.” E11</i></p>
12	O planejamento estratégico pode ser redirecionado em tempo real para responder às forças de mercado e novas tecnologias?
	<p><i>“Prototipamos uma versão mais simplificada e ela foi ganhando corpo e a gente chegou nessa versão final.” E5</i></p> <p><i>“Então a gente prototipou essa solução pequena, essa versão inicial (...), a gente tinha uma ambição, e esse objetivo, ele foi crescendo, digamos, ele foi ouvindo o cliente, ouvindo outras áreas, ele foi aumentando um pouco até formar essa clareza.” E6</i></p>
13	Existe uma classificação ou priorização de projetos do DNP?
14	Existe um processo para realizar a gestão do portfólio de projetos?
	<p><i>“Método Ágil foi o que fez realmente tudo mudar, porque, se não fosse isso, a gente não teria... a gente ainda estaria com o projeto rodando.” E4</i></p> <p><i>“ E uma coisa que ajudou bastante foi que, assim, a gente usou uma Metodologia Ágil ao longo do trabalho. Então toda a parte de arquitetura foi feita em sala ágil, com sprint quinzenal, com escopo definido pelo PO, a cada 15 dias. Então a chance de mudança, ela é pertencente a um modelo utilizado, de desenvolvimento, entendeu?” E6</i></p>

(continua ...)

(continua...)

15	<p>Existe análise para equilibrar o número de projetos e recursos disponíveis?</p> <p><i>“Tenho conhecimento de outros Scrum Masters que trabalham em várias frentes também. Não sei se é o ideal, né? Eu entendo que pode prejudicar um pouco ali a parte de gestão, né? Dependendo do volume de informação, da criticidade do projeto.” E4</i></p> <p><i>“Então a gente prototipou essa solução pequena, essa versão inicial, e apresentou pra um comitê patrocinador, e aí começou a vim uma certa curiosidade: “Mas vem cá, isso aqui é possível?” “Não, é possível!” “E qual é o esforço?” “O esforço é esse” “Legal. Mas assim, e se a gente quisesse, então, expandir isso pra toda a plataforma?”. Beleza, obviamente esse esforço aumenta um pouco, mas o valor para o cliente, ele é exponencial, ele é muito maior do que essa versão light. Aí esse comitê patrocinador falou: “Não, então a gente quer fazer o projeto integral. Só essa partezinha aqui é muito legal pra validar o conceito, mas esse conceito, parece que ele é tão claro pra gente, vocês já ouviram tantos clientes, isso já tá muito nítido que é necessário, que a gente aceita patrocinar um projeto maior pra colocar uma estrutura toda completa na rua.” E6</i></p>
16	<p>Os projetos da DNP estão alinhados com a missão da companhia e planejamento estratégico?</p> <p><i>“Acelerar a transformação digital, com foco na experiência do cliente e na eficiência operacional”. (Mapa Estratégico 2020-2024)</i></p> <p><i>“Assim, a infraestrutura é muito importante pro banco, a arquitetura da solução, orientar serviço, isso era muito importante pra gente, pensar em open banking, pensar em escala das nossas soluções.” E6</i></p> <p><i>“Esse projeto se encaixa na estratégia, no sentido da transformação digital. Ele é um canal que vai tornar ainda mais fácil para o cliente se relacionar com o banco em um ambiente digital.” E7</i></p>
17	<p>A prevalência de projetos do time de execução de projetos é minimizada?</p>
18	<p>Os trade-offs entre os projetos DNP são feitos usando critérios pré-estabelecidos?</p> <p><i>“Ah, para o projeto A, porque eu preciso fazer o projeto B, só que o projeto B é do gerente B, e o projeto A é do gerente A. Aí a gente tem um conflito de interesse. Nós nos reuníamos com esses gerentes e propúnhamos: “Olha só, nós temos essa situação, temos essa lista de atuação a ser feita, e qual que é a prioridade? Então os gerentes executivos, representando as três diretorias, se reuniam e entendiam.” E3</i></p> <p><i>“que qualquer atuação, qualquer melhoria, qualquer versionamento que os outros gestores, os outros POs, vamos dizer assim, queiram, eles teriam que negociar em conjunto com o PO principal do canal, vamos dizer assim, né? Então, a gente tem essa relação. Quando é solicitada alguma coisa para a gente, a gente fala: “Ó, alinha com o PO lá, e fecha o entendimento e passa pra gente o que que tem que ser priorizado.” E5</i></p> <p><i>“Então a gente tem N atividades para desenvolver e o que vai ser priorizado aqui, então, a gente passa a compartilhar essa informação... e a tomada de decisão com o gestor do canal do produto.” E5</i></p> <p><i>“Então assim, precisa essa articulação com as áreas. Não é fácil, não é fácil. Eu te diria que, assim, é muito complexo, por quê? Os propósitos são diferentes. Então quando eu trago alguém da área de segurança para decidir algo comigo, ele tem um objetivo, eu tenho outro. Eu tô pensando na usabilidade do cliente, ele tá pensando em não ter fraude, ter zero de fraude, não pode ter problema.” E6</i></p> <p><i>“A estratégia que a gente fez lá com o BB Digital PJ foi trazer o cliente, às vezes, para dar a opinião, o cliente e a rede. Então esses inputs, eles são irrefutáveis.” E6</i></p>

Quadro 1: Evidências empíricas de práticas na dimensão Estratégica

Fonte: Dados da pesquisa

PESQUISA	
Práticas	
1	<p style="text-align: center;">Os estudos de clientes e usuários estão focados nas necessidades e problemas atuais e futuros dos clientes?</p> <p><i>“Enfim, então, a gente começou a tentar melhorar a jornada desse usuário”. E1</i> <i>“Porque, no final das contas, eu quero saber assim, o que que o Luiz sente, o que que ele vê, o que que ele precisa, quais são as dores dele, quais são as necessidades, e aí, para eu chegar numa proposta para ele.” E2</i></p> <p><i>“Na maioria das vezes, é muito interessante a gente ir ao mercado, pesquisar, fazer um benchmarking, entender o que o usuário, realmente, final tá pedindo, ou ele necessita. O que será que tá afligindo ele?”. E, às vezes, até o usuário mesmo não sabe o que que aflige ele.” E3</i></p> <p><i>“Eles (UX) entraram em contato com a parte de atendimento de help desk pra ver partes de maiores ofensores do canal, o que os clientes estavam ligando lá pra reclamar, quais eram os pontos, quais que eram as dores dos clientes ali.” E5</i></p> <p><i>“Vem cá, quem é que usa? Quem é que é o público-alvo do app? Ah, são sócios dirigentes, é o MEI. Por que que é o MEI? Porque o MEI se aproxima da pessoa física, praticamente ele é uma pessoa física com CNPJ. Então ele usa o app, ele não usa a web. Então eu preciso desenhar esse meu app para ser complementar”. E6</i></p> <p><i>“O cliente definia uma sugestão de melhoria: “Olha, poxa, na minha realidade seria melhor que fosse assim, assim, assado”. Então a gente busca essas informações, de certa forma estrutura essa sugestão e encaminha pra equipe.” (E8)</i></p> <p><i>“É uma linha bem tênue, né? Entre a segurança e usabilidade, mas eu acho que, aos poucos, a segurança tem conseguido se aproximar mais de quem está lá usando o canal, né?” (E11)</i></p>
2	<p style="text-align: center;">A pesquisa de mercado é parte integrante de todo os projetos DNP?</p> <p><i>“A gente viu que, em relação a layout, por exemplo. Nosso layout tá muito mais moderno do que o dos concorrentes. A gente viu que a gente oferece muito mais opções de transação do que os concorrentes. “Olha, a questão de segurança é um fraco do canal em relação aos concorrentes”. Os concorrentes têm ferramentas mais simples, não tão complexas, e que, de certa forma, atendem a jornada deles, e a gente já tem coisas mais sofisticadas, mais tecnológicas, porém, muito mais burocráticas, e que trazem uma complexidade ali pro dia a dia do usuário.” E1</i></p> <p><i>“... às vezes você me traz até uma solução: “Eu quero isso”. Mas às vezes não é isso que o usuário precisa. Então, a gente faz essa pesquisa com o usuário.” E2</i> <i>“Então, assim, sempre? Não, mas, na maioria das vezes. Algumas vezes, infelizmente, a gente não consegue fazer esse trabalho todo de descoberta e ideação, e a gente já vai no que os gestores já vieram, já pré-definido, e em cima de um pouco do que vocês já viram, né, lá na rede: “Olha, a gente já tem um pressentimento disso e daquilo outro.” E3</i></p> <p><i>“A gente já tinha feito uma análise de mercado, então assim, olhando um pouco para fora e pensando o que que, hoje, o nosso cliente recebe, o que que ele já tem à disposição em matéria de soluções tecnológicas, soluções de plataforma mesmo, de autoatendimento.” E6</i></p> <p><i>“Me conta como vocês trabalham hoje. Se a gente dá esse espaço pro cliente, ele vai te dizer como é que eles operacionalizam tudo e se você perguntar: “O que é que te incomoda no processo atual?” Provavelmente você vai descobrir alguma coisa. Então eu acho que as maiores oportunidades vêm disso, vem de ouvir.” (E8)</i></p>

(continua...)

(continua...)

3	<p align="center">A verificação/avaliação dos testes é parte integrante do processo do DNP?</p>
	<p align="center"><i>“Olha, tem como você ir lá auxiliar o cliente, ver o que que está acontecendo na tela, mandar pra gente o que pode ser o erro?” E1</i></p> <p align="center"><i>“Gente, eu não acho nada. Vamos fazer um teste com o usuário?”. Então, no nosso caso, a gente ganha muito essa interação porque a gente traz esses fatos, invés de trazer achismo, e na situação da gente interagir com as outras áreas, a gente mostra um pouco de resultado”. E3</i></p> <p align="center"><i>“Com o protótipo mais ou menos, ali, pronto, eles trazem novamente os clientes, fazem uma nova validação, e aí entra nesse ciclo até chegar no produto final ali, no protótipo final. “ E5</i></p> <p align="center"><i>“Então, são executados 400, 500 cenários de regressão para ver se detecta algum defeito nas funcionalidades que estão relacionadas a essa cobertura de teste.” E5</i></p> <p align="center"><i>“Sempre foi construído com muitas etapas de teste, de homologação, de MVPs.” E7</i></p>
4	<p align="center">O teste de uso do produto é parte integrante do Processo de DNP?</p>
	<p align="center"><i>“Então, se testa o protótipo com o usuário: “Cara, e aí, você consegue entender o que tá acontecendo aqui? (...) se ouve o usuário, né? “Ah, o que você sentiu mais dificuldade? Você entendeu que isso daqui tá intuitivo? Você usou sem problemas?” E1</i></p> <p align="center"><i>“Então, a gente está reformulando lá uma parte do pagamento, e a gente pegou clientes de perfis específicos, que trabalham com essa parte da funcionalidade que a gente quer melhorar. Então, a gente tem que fazer entrevistas para descobrir as dores.” E3</i></p> <p align="center"><i>“Modificamos duas vezes de forma significativa esse layout, porque a gente entendia, com as avaliações que a gente tinha com os clientes, que ainda não estava num ponto ideal, entendeu?” E5</i></p> <p align="center"><i>“Então eles trouxeram muitos inputs. Tanto que, pra você ter uma ideia, nós tivemos quatro ou cinco versões do BB Digital PJ, até chegar nessa que tá na rua, e todas elas evolutivas. A gente achava: “Pô, agora sim tem uma versão”. Desenvolvia, testava, testava, daí passava um tempinho, aí um designer: “Deixa eu ir de novo no cliente, ver o que que ele achou, só pra reforçar”. Ele voltava com uma ideia e evoluía alguma coisa. E assim foi. Então foi um processo crescente.” E6</i></p>
5	<p align="center">O teste de mercado é parte integrante do processo do DNP?</p>
	<p align="center"><i>“A gente segue do início do projeto, faz a descoberta, a ideiação dessa solução, a gente descobre qual é o problema, idealiza qual seria a solução para esse problema, prototipa, ou, então, tangibiliza essa solução, testa ela internamente; estando ok, validando ok, a gente implementa, e aí faz essa validação junto com o mercado, como que ela está, se está ok, se tem que mudar, se, talvez, tenha alguma evolução.” E3</i></p> <p align="center"><i>“E aí é que vem toda essa parte de entrevista com o cliente, de tentar obter ali o que que poderia ser melhor; esse visual, ele tá moderno? O que que a gente pode trazer de experiências de concorrentes, de melhores práticas de mercado? Pra que a gente consiga construir uma proposta de valor.” E6</i></p>
6	<p align="center">Os resultados dos testes são formalmente avaliados?</p>
	<p align="center"><i>“Eles (UX) entraram em contato com a parte de atendimento de help desk para ver partes de maiores ofensores do canal, (...) e com base de tudo que eles fizeram, apresentaram os números, dados, informações...” E5</i></p> <p align="center"><i>“Então, a gente ficou muito antenado nas avaliações do canal e nos comentários, porque a gente fez um tratamento da seguinte forma: avaliações poderiam ser variáveis de um a cinco estrelas, ou rating, né? E se o cliente avaliasse uma ou duas, obrigatoriamente a gente tinha que digitar algum comentário ou escrever alguma informação por que que ele estava avaliando daquela forma.” E5</i></p>

(continua...)

(continua...)

7	<p align="center">Os clientes / usuários são parte integrante do processo de DNP?</p> <p><i>Através das ferramentas de comunicação da rede, a gente consegue ter uma visão bem clara do que o cliente tem entendido do canal. A gente sabe quais são as dores do cliente, o que ele mais reclama, o que ele habitualmente reclama. ” E1</i></p> <p><i>“A gente fez a consulta de forma direta e também indireta. Quando eu falo "indireta", era consulta através da própria internet, a gente entrava nos bancos, nos nossos concorrentes, via como funcionava com telas, também fazia pesquisa junto aos nossos colaboradores do banco, funcionários, gerentes” E4</i></p> <p><i>“Eles (UX) entraram em contato com a parte de atendimento de help desk para ver partes de maiores ofensores do canal, o que os clientes estavam ligando lá para reclamar, quais eram os pontos, quais que eram as dores dos clientes ali” E5</i></p> <p><i>“E aí foi que a gente usou muito esse time de design e UX para fazer imersão com o cliente, pra fazer focus group, pra fazer design thinking. Então eles trouxeram os clientes, e foram aos clientes, ficaram lá também trabalhando junto com o cliente, pegando percepção, pra que a gente tivesse a maior quantidade possível de informação pra tomar uma decisão, tá? ” E6</i></p> <p><i>“Deixa eu ir de novo no cliente, ver o que que ele achou, só pra reforçar”. Ele voltava com uma ideia e evoluía alguma coisa. E assim foi. Então foi um processo crescente. ” E6</i></p> <p><i>"Ah, não dá pra fazer desse jeito porque a Tecnologia avaliou. "Não, pessoal, não pensa no que que dá, pensa no que que é o melhor para o cliente, para a solução que a gente tá pensando, depois a gente vai avaliar se isso é implementável ou se é muito caro, ou se a gente vai tomar alguma outra decisão”. Mas primeiro pensa na solução. ” E6</i></p> <p><i>“Então, desde a ideação até o desenvolvimento, teve a participação de clientes, porque não tem outra maneira de saber se funciona ou não, né ” E7</i></p> <p><i>“Então assim, acho que a nossa grande contribuição foi essa, fazer esse canal de comunicação direta entre quem estava desenvolvendo e quem ia consumir aqui na ponta ” E10</i></p> <p><i>“Então assim, a gente tem tentado interagir muito com o gestor do canal e com o gestor do cliente e também com as equipes que cuidam de help desk, de central de atendimento, de ouvidoria, pra ouvir, né? Pra ouvi-los. ” E11</i></p>
8	<p align="center">Os resultados dos testes estão acessíveis para uso pelas equipes do projeto DNP?</p> <p><i>“A gente recebe mensalmente um relatório sobre o que os clientes estão... porque os clientes estão acionando o banco, quantas vezes eles estão acionando o banco. Eles categorizam esse tipo de acionamento. ” E1</i></p> <p><i>“E fazendo essa avaliação aí de área junto com o pessoal da rede, junto com os clientes para saber como é que tá a recepção desse novo layout, como é que tá a qualidade, como é que tá as transações, enfim, aí a gente vai fazendo essa avaliação. Posteriormente, a gente faz um trabalho dos erros, problemas, do que que tem que melhorar, usabilidade, enfim. ” E5</i></p> <p><i>“Assim quando retornava o time de UX com descobertas, a gente precisava trazer o time de desenvolvimento e: "Olha, pessoal, lembra o roadmap que nós tínhamos? A gente vai ter que readaptá-lo, porque assim, a gente tem outras informações agora que nos permite ter um entendimento melhor da demanda do cliente". E6</i></p>
9	<p align="center">A organização tem uma estrutura/processo de pesquisa formal de mercado?</p> <p><i>“A gente começa a montar personas. A partir dessas personas, a gente vai entrevistar várias pessoas para entender o que que ele precisa, pra ver qual é o público que utiliza aquele canal e o que que naquele canal tá legal pra ele e o que ele gostaria que tivesse lá. ” E2</i></p>
10	<p align="center">A organização realmente emprega a voz do cliente nos estudos para projetos de DNP?</p>

(continua...)

(continua...)

	<p><i>“Então, quando ele vai pra versão anterior, coloca um “quero ir pra versão anterior”. A gente aborda o usuário e pergunta: “Por que, que você tá querendo ir pra versão anterior? Tem alguma coisa errada? Você não gostou de algo nessa versão?”. Então, a gente tem duas informações que a gente mensura: o quanto estão gostando ou não do canal, o quanto eles indicam ou não o canal.” E1</i></p> <p><i>“A gente tem agora apresentado a avaliação de transações do canal também em determinados momentos: O que que você acha do canal? Ou o que você tá achando dessa transação, especificamente, que você tá executando? Então hoje a gente tá muito mais preocupado com o cliente, né?” E1</i></p> <p><i>“Com o protótipo mais ou menos, ali, pronto, eles trazem novamente os clientes, fazem uma nova validação, e aí entra nesse ciclo até chegar no produto final ali, no protótipo final.” E5</i></p> <p><i>“Então, a gente usava esse canal ali de avaliação, mais informações que a gente coletava com parte da rede, que eram os gerentes que estavam fazendo o acompanhamento desses clientes, para gente ir evoluindo e melhorando o canal. Então, esse era um ciclo.” E5</i></p> <p><i>“A gente achava: “Pô, agora sim tem uma versão”. Desenvolvia, testava, testava, daí passava um tempinho, aí um designer: “Deixa eu ir de novo no cliente, ver o que que ele achou, só para reforçar”. Ele voltava com uma ideia e evoluía alguma coisa.” E6</i></p> <p><i>“Se fizer sentido pro meu cliente, eu apresento soluções minhas e soluções de parceiros, não tem problema nenhum, e eu vou receber, obviamente, uma comissão do parceiro. Então esse é o movimento que é uma transformação dessa plataforma num Bank as a platform mesmo, tá? Pensando já num ecossistema um pouco maior, que envolve parcerias que façam sentido dentro do meu portfólio e que eu posso oferecer para o meu cliente uma experiência de melhor valor.” E6</i></p> <p><i>“E aí, quem que testava? Era justamente os clientes. Então, muito antes do lançamento, talvez um ano antes, ele já estava na rua em piloto, pra centenas... dezenas de milhares de clientes.” (E7)</i></p> <p><i>“Pra gente entender a oportunidade a ser trabalhada dentro de um cliente, a gente tem que ouvir muito o cliente.” (E8)</i></p> <p><i>“A gente pode reforçar ali bastante a parte da emissão de boletos na Web, melhorou muito e muito em cima do que os clientes sugeriam e reportavam, certo?” (E10)</i></p> <p><i>“O canal de sugestão de melhorias, ele é muito tímido, e a grande maioria dos clientes não usa porque não percebe que aquele ali é o canal de sugestão, eu acho que isso é uma outra coisa que poderia ser melhor explorada, um canal de sugestão mais visível, que fosse mais estimulado pelo banco essa questão de receber o feedback do cliente dentro da própria ferramenta.” (E10)</i></p> <p><i>“Um dos nossos desafios é monitorar o cliente, monitorar a experiência do cliente. Então a gente está tentando ter essa proximidade pra ouvir, entender, o que, de fato, a gente pode fazer aqui pra melhorar a usabilidade sem colocar em risco a segurança, né? De colocar o cliente no centro mesmo, tá?” (E11)</i></p>
11	<p>A organização tem um orçamento formal para pesquisa de mercado?</p>

(continua...)

(continua...)

12	<p>As equipes de projeto da DNP podem acessar facilmente os resultados da pesquisa de mercado?</p> <p><i>“Beleza, mas a plataforma atual, ela nos permite avançar na velocidade que a gente precisa, pensando daqui dois, três, cinco anos, 10 anos?” A infraestrutura dela não nos permite ter a velocidade necessária de evolução que o mercado exige. Então eu preciso mudar a infraestrutura dessa plataforma, pois eu preciso pensar nos próximos anos. Como é que eu faço essa mudança? E aí é que vem toda essa parte de entrevista com o cliente, de tentar obter ali o que que poderia ser melhor. O que a gente pode trazer de experiências de concorrentes, de melhores práticas de mercado? Pra que a gente consiga construir uma proposta de valor.” E6</i></p>
13	<p>A pesquisa de mercado é usada para desenvolver definições do produto?</p> <p><i>“A gente tem sempre observado os concorrentes, né? É obrigação nossa, saber como que eles tão agindo, como que é o funcionamento, as lógicas... Enfim, a gente deu um fuçada boa em como funcionam... a gente não podia ficar muito diferente do que o mercado tem apresentado.” E1</i></p> <p><i>“A gente iniciou toda a parte de ideação do projeto junto com a equipe de UX, e junto com o cliente, comparando com a experiência que a gente tinha, que a gente queria, e com a experiência que os outros bancos, principalmente os bancos digitais, já ofereciam para os novos clientes desses bancos.” E4</i></p>
14	<p>São estudos de mercado sobre clientes, concorrentes e tendências macro ambientais empreendidas para entender o marketplace para todo projeto de DNP?</p> <p><i>“A gente tem sempre observado os concorrentes, né? É obrigação nossa, saber como que eles tão agindo, como que é o funcionamento, as lógicas... Enfim, a gente deu um fuçada boa em como funcionam... a gente não podia ficar muito diferente do que o mercado tem apresentado.” E1</i></p> <p><i>“A gente iniciou toda a parte de ideação do projeto junto com a equipe de UX, e junto com o cliente, comparando com a experiência que a gente tinha, que a gente queria, e com a experiência que os outros bancos, principalmente os bancos digitais, já ofereciam para os novos clientes desses bancos” E4</i></p>
15	<p>Os testes e os resultados da pesquisa de mercado são usados para aprimorar novos produtos que sendo desenvolvidos?</p> <p><i>“Então, isso foi legal, porque, a gente chegou a ter cliente dando uma resposta antes de a gente lançar qualquer coisa.” E1</i></p> <p><i>“Deixa eu ir de novo no cliente, ver o que que ele achou, só para reforçar”. Ele voltava com uma ideia e evoluía alguma coisa.” E6</i></p> <p><i>Não é um produto simples, que você constrói ele e entrega pronto. Não. Você vai desenvolvendo, e testando; desenvolvendo, e testando.” E7</i></p>
16	<p>As equipes de projeto da DNP podem acessar facilmente os resultados do estudo de mercado?</p> <p><i>“A gente tem agora apresentado a avaliação de transações do canal também em determinados momentos: O que que você acha do canal? Ou o que que você tá achando dessa transação, especificamente, que você tá executando? Então hoje a gente tá muito mais preocupado com o cliente, né?” E1</i></p>

Quadro 2: Evidências empíricas de práticas na dimensão Pesquisa
Fonte: Dados da pesquisa

COMERCIALIZAÇÃO	
Práticas	
1	<p style="text-align: center;">A empresa tem um processo / protocolo padrão de lançamento para novos produtos?</p> <p><i>“A gente basicamente sempre faz um Plano de Comunicação Interno. É um modelo que a gente há anos pratica, para gente não dar uma bola fora num lançamento. Então a gente tem um checklist a ser cumprido.” E1</i></p> <p><i>“A gente trabalha com um conceito de regra que a gente consegue disponibilizar a solução nova especificamente para alguns clientes. Abria o piloto, fazia a avaliação ali, fazíamos o levantamento do que que tinha que ser melhorado junto com o (Product Owner), que era o PO responsável pelo time, priorizávamos as tarefas, as atividades, fazíamos ajustes, reavaliávamos com os clientes, entendendo que a solução estava estável a gente ia aumento gradativamente o número de clientes nesse piloto.” E5</i></p> <p><i>“Eu tenho o usuário que é uma massa de clientes um pouco mais envelhecida, é uma faixa etária maior, são extremamente fiéis à plataforma antiga, eles não querem sair. Não é que ele ache ruim a nova, ele não quer conhecer, entendeu? Então a gente tem que fazer todo um trabalho de comunicação, de convencimento. Então você vai fazendo estratégias de convencimento, de engajamento, até que a pessoa comece a usar a nova e esqueça da antiga. Mas o primeiro momento, a gestão da mudança, ela é muito complexa, porque a gente não quer também causar um estresse nem uma insatisfação, a gente vai tentando sempre fazer isso de uma forma paulatina, de uma forma muito responsável, para não ter esse atrito com o cliente.” E6</i></p> <p><i>“Nós recebemos essa informação juntamente com os clientes, então a gente soube que estava “no ar” a plataforma quando o primeiro cliente ligou e disse que acesso dele estava diferente, foi assim que a gente soube, infelizmente.” (E8)</i></p> <p><i>“Mas sim, eu particularmente, eu não lembro efetivamente quando que ele foi lançado, quando que, efetivamente: “Ah, agora está disponível para todos os clientes”. Não lembro, passou batido ou realmente talvez tenha sido uma falha na comunicação, enfim, na divulgação por parte do banco.” (E9)</i></p>
2	<p style="text-align: center;">Existe uma equipe encarregada de planejar o lançamento de um novo produto?</p> <p><i>“A gente tava contratando via Diretoria de Marketing, uma empresa pra fazer vídeos, fazer as mídias pra divulgação em jornais, revistas e tudo mais. E a gente também tava planejando fazer um lançamento interno. O lançamento interno a gente já tem todo know-how, a gente já faz agência de notícias, a gente modera agências de notícias nos primeiros dias, a gente consegue... e no meio disso daí chegou o Covid. Então, a gente ficou assim: “E aí, vai fazer sentido fazer a comunicação no meio da pandemia? Será que vão dar a atenção necessária?” E1</i></p> <p><i>“Essa estrutura, ela é descentralizada no banco, então existem equipes, existem, inclusive, empresas que trabalham toda essa parte do posicionamento, do nome, da branding, das cores, então toda a linguagem que vai ser usada para poder ter um engajamento do cliente.” E6</i></p> <p><i>“Nossa Diretoria de Marketing e Comunicação, que é responsável pela criação ou pela orientação toda do plano de comunicação para uma determinada solução. Então eles participaram de forma protagonista, e decisiva, inclusive, desse processo de comunicação.” E6</i></p> <p><i>“Isso era centralizado na minha equipe, que verificava como que a gente vai divulgar, o que que é necessário para divulgar. A partir disso, a gente pedia insumos. Aí o insumo chegava, a gente preparava uma proposta, devolvia para avaliação e, quando chegava o entendimento que estava ok, a gente entregava para a diretoria de marketing, para que fizesse a publicação.” E7</i></p> <p><i>“Então a coisa foi um pouco às avessas, assim, não houve uma preparação de material pra educar o público interno para que este público interno estivesse capaz de conduzir o público externo, né?” (E8)</i></p>

(continua...)

(continua...)

3	<p>A equipe de planejamento de lançamento supervisiona a implementação do plano de lançamento?</p> <p><i>“Pensando que um canal de autoatendimento envolve suporte, envolve treinamento de pessoas, envolve as pessoas estarem bem informadas para poder dizer para o cliente que vai acontecer uma mudança ou que está acontecendo uma mudança. Então tudo isso começa muito antes do lançamento para o cliente, tá? Pelo menos seis meses antes, a gente já começa a trabalhar todo esse arcabouço de informações aí, para poder, no momento do go live, a gente ter todas as pecinhas, todas as engrenagens funcionando a contento.” E6</i></p>
4	<p>A empresa evita mudar decisões orçamentárias relativas a marketing dramaticamente até o ponto de lançamento?</p>
5	<p>A equipe de lançamento é multifuncional por natureza?</p> <p><i>“Eu tinha uma pessoa que é especialista em redação, outro especialista em design, outro especialista em apresentações e material gráfico, outro especialista em vídeos. Então, era conforme o caso, eu usava toda a equipe pra aquele mesmo produto. Mas aí, cada um fazia uma tarefa de acordo com a sua vocação, com a sua habilidade.” E7</i></p>
6	<p>É uma equipe multifuncional envolvida em decisões de criação de um novo produto?</p> <p><i>“A função da minha equipe se restringia à entrega do produto para o P.O., e dali para a frente, quando vai ser a venda, como é que vai ser estratégia de divulgação, a gente acaba nem tendo acesso.” E3</i></p> <p><i>“Havia uma união de forças, porque a divulgação em si, ela exige alguns procedimentos que são da área de comunicação. É preparar texto, preparar imagens, vídeos. Então, isso foi conduzido pela minha equipe. Mas a partir de insumos, da equipe que desenvolveu, da equipe gestora de clientes.” E7</i></p>
7	<p>É uma equipe multifuncional envolvida em logística e decisões da cadeia de suprimentos para um novo produto?</p>
8	<p>Existe uma equipe multifuncional envolvida em decisões de marketing para um novo produto?</p>
9	<p>Existe uma equipe multifuncional em decisões de vendas para um novo envolvida produto?</p>
10	<p>Existe uma equipe multifuncional envolvida em suporte ao cliente para um novo produto?</p> <p><i>“Então, a gente tem o suporte técnico do gerenciador financeiro, a gente recebe mensalmente um relatório sobre o que os clientes estão... por que os clientes estão acionando o banco, quantas vezes eles estão acionando o banco. Eles categorizam esse tipo de acionamento. Então, a gente, meio que, mensalmente, através também dos “Resolves”, né? Através das ferramentas de comunicação da rede com a gente, na diretoria, a gente consegue ter uma visão bem clara do que o cliente tem entendido do canal.” E1</i></p>
11	<p>Existe uma reunião pós-morte do projeto realizada após o lançamento do novo produto?</p> <p><i>Após o lançamento, fazíamos reunião para avaliar a divulgação, até porque, quando a gente lança, são feitos comentários: Elogios, críticas, sugestões.” E7</i></p> <p><i>“Acho que o banco tem que encontrar uma forma de comunicar melhor, tanto para os funcionários, quanto para os clientes e divulgar mais, né? Que é praticamente um banco completo dentro do bolso aí do celular.” (E9)</i></p>

(continua...)

(continua...)

12	A logística e o marketing trabalham juntos e próximos no lançamento de novos produtos?
13	Serviços de Atendimento ao Cliente-SAC fazem parte da equipe de lançamento?
	<i>“Eles (UX) entraram em contato com a parte de atendimento de help desk para ver partes de maiores ofensores do canal, o que os clientes estavam ligando lá para reclamar, quais eram os pontos, quais que eram as dores dos clientes ali.” E5</i>
14	Existe uma conexão formal entre a equipe DNP e a equipe de lançamento do produto, se as duas equipes são diferentes?
15	A comercialização é uma parte formal do processo DNP?
	<i>“Quando o projeto começa a ficar maduro, começa a ficar em nível de prontidão para ir ao mercado, é a preparação disso para poder ser divulgado, e aí, assim, obviamente que envolve toda uma parte de marketing, comunicação.” E6</i>

Quadro 3: Evidências empíricas de práticas na dimensão Comercialização

Fonte: Dados da pesquisa

PROCESSO	
Práticas	
1	Os critérios para avaliar projetos de DNP são bem definidos?
	<i>“Nós temos agora, em função do NPS, constantemente pedido para o cliente avaliar o canal.” E1</i>
	<i>“Então, usando a métrica do NPS agora, né? Então, assim, tem todo um trabalho que é feito em conjunto com os clientes para entender como é que está avaliação, se está melhorando, se está piorando, e esses números chegam para a gente. Então, o que a gente tem hoje para entender, assim, qual que foi o resultado do canal que eu tinha antes, na versão antiga, e depois da versão nova?” E5</i>
	<i>“Tem um acompanhamento que é feito pela DIREO sobre a satisfação do projeto. Eles usam pra medir todos os canais do banco. São painéis, que o próprio gestor entrava lá na intranet e conseguia visualizar os índices, as reclamações, as sugestões, enfim.” E5</i>
	<i>“Quais destas funcionalidades eu não posso abrir mão? Eu não posso abrir mão porque tá na minha proposta de valor de tudo o que foi construído da plataforma, tá nos filmes de publicidade, entendeu? Então esta parte eu blindava: “Olha, isso é o mínimo aqui. O que a gente planejou...”. A gente sabe que tem umas coisinhas aqui que a gente pode abrir mão, que eles não interferem nisso aqui, que é o core, mas essa parte aqui, a gente não pode abrir mão, porque isso aqui tá publicado, já tá declarado que a gente vai entregar”. Então essa era a minha parte, era blindar esse escopo duro do trabalho, digamos assim.” E6</i>
<i>“Mas quando o banco, por exemplo, compartilha o indicador de NPS, para todo mundo, o que o banco tá dizendo é assim: “Ó, o cliente tem que tá no centro das decisões. Então olha aqui, setor tal, o seu também vai ser medido pelo NPS. Então assim, se tu botar aqui alguma coisa que o cliente não consiga operacionalizar, o NPS vai cair, você também é responsável”. Então isso é uma iniciativa positiva.” E6</i>	

(continua...)

(continua...)

2	<p align="center">Um processo comum de DNP que abrange todos os setores da empresa?</p> <p><i>“Como já aconteceu também, um time que fez uma entrega e não quis nada de UX, ele não quis nos ouvir, deu ruim, porque eles entregaram toda a solução, quando subiu no executivo deles, voltou direto, porque já tinha essa cultura de UX divulgada, e o executivo olhou, falou assim: “Opa, isso aqui não tá com cara de padrão. Vocês fizeram UX?” E3</i></p> <p><i>“No começo foram cerca de 10 recursos de TI, cerca de 10 recursos, entre funcionários do banco e colaboradores terceirizados, e a gente iniciou toda a parte de ideação do projeto junto com a equipe de UX, e junto com o cliente.” E4</i></p> <p><i>“Então, assim, essa parte da estrutura descentralizada, segmentada, do framework foi, assim, fundamental pra gente conseguir entregas mais rápidas, mais ágeis, mais produtos pros clientes, com mais qualidade, né?” E5</i></p> <p><i>“Um cliente fraudado, ele tem uma experiência muito pior com o banco do que a que ele tem se a gente evita a fraude dele.” (E11)</i></p>
3	<p align="center">Existe documentação sobre o processo do DNP?</p> <p><i>“Em cima de uma ferramenta, onde você escreve, onde você coloca os requisitos, o que você quer, como é que tem que ficar, as telas de UX, tudo isso, tá.” E5</i></p>
4	<p align="center">Os critérios Go / No-Go são claros?</p> <p><i>“Então, a gente tem várias ferramentas de monitoramento, a gente cadastra alguns alarmes, né? Qualquer alarme que tem, a gente tem conhecimento imediato do problema, né?” E5</i></p>
5	<p align="center">Os critérios Go / No-Go são pré-definidos para cada porta de revisão?</p> <p><i>“Então, são executados 400, 500 cenários de regressão para ver se detecta algum defeito nas funcionalidades que estão relacionadas a essa cobertura de teste. Quando eu fui executar um teste de regressão uma das funcionalidades deu problema. O que que acontecia? Eu não podia subir essa carga para produção. Voltava para análise, ajustava o que a gente detectou de ponto ali, de erro que os testes de regressão pegaram, submetia novamente ao teste de regressão, o teste de regressão das funcionalidades, né? Deu 100% de sucesso no teste de regressão, próxima fase era disponibilizar a funcionalidade, a versão, pro ambiente piloto. Se a gente pega algum erro no ambiente piloto, o que que eu faço? Volto todo o (processamento) de novo. Então, assim, esse ciclo da versão anterior às vezes levava um mês pra gente conseguir subir uma carga na produção, porque às vezes pegava um erro no teste, às vezes pegava um erro no ambiente piloto e aí a gente tinha que voltar, fazer o ajuste e subir tudo de novo.” E5</i></p>
6	<p align="center">O processo do DNP é flexível e adaptável para atender às necessidades, tamanho e risco de projetos individuais?</p> <p><i>“Então, vamos só pivotar um pouco aqui, e a gente continua pra entrega. Pode seguir pra essa entrega maior”. E1</i></p> <p><i>“Ah, esse não performou bem aqui, vamos pro outro lado”. Toda semana. E também no acompanhamento diário, a gente sempre fazia essas revisões para saber: “Ó, esse aqui não vai dar certo, vamos tirar”. Já tirava. “Isso aqui ficou legal, vamos avançar. Isso aqui não faz... coisa que a gente achava que fazia sentido, não faz mais, aborta”. E4</i></p> <p><i>“Então, assim, essa parte da estrutura descentralizada, segmentada, do framework foi, assim, fundamental para a gente conseguir entregas mais rápidas, mais ágeis, mais produtos para os clientes, com mais qualidade, né” E5</i></p>

(continua...)

(continua...)

7	<p align="center">Existe um processo formal e claro de DNP?</p> <p><i>“A gente começou a usar o Planner, que é um Kanban, vamos dizer assim, digital ali, que você consegue fazer o mapeamento das atividades como um todo. Então, isso eu acho que varia de time para time. Então, como é que funciona o fluxo? Qualquer um pode incluir lá informações relacionadas a qualquer tipo de assunto, erro, melhoria, e depois a gente vai usando os ritos ágeis ali para, em contato com o PO, ver o que que a gente prioriza naquela semana, quem que vai conduzir o que e vamos fazendo essa reavaliação aí semanalmente, quinzenalmente dependendo da sprint, da duração da sprint. Então, no nosso time, a gente faz esse controle dessa forma.” E5</i></p> <p><i>“E uma coisa que ajudou bastante foi que, assim, a gente usou uma Metodologia Ágil ao longo do trabalho. Então toda a parte de arquitetura foi feita em sala ágil, com sprint quinzenal, com escopo definido pelo PO, a cada 15 dias.” E6</i></p>
8	<p align="center">As pessoas da empresa entendem o processo do DNP?</p> <p><i>“Que qualquer atuação, qualquer melhoria, qualquer versionamento que os outros gestores, os outros POs, vamos dizer assim, queiram, eles teriam que negociar em conjunto com o PO principal do canal, vamos dizer assim, né?” E5</i></p> <p><i>“Muitas pessoas têm a visão de que a gente trava alguma coisa, né? Então assim, e a gente já viu muitas vezes isso acontecer, de sair sem a gente ser acionado, sem a gente dar essa percepção de segurança, e aí, a gente ter que atuar firme depois que o produto já está na rua, sendo até mais prejudicial, muitas vezes, pro cliente, né?” (E11)</i></p>
9	<p align="center">A empresa expressa uma disciplina no uso do processo do DNP?</p> <p><i>“E uma coisa que ajudou bastante foi que, assim, a gente usou uma Metodologia Ágil ao longo do trabalho. Então toda a parte de arquitetura foi feita em sala ágil, com sprint quinzenal, com escopo definido pelo PO, a cada 15 dias.” E6</i></p>
10	<p align="center">Existe uma infraestrutura de tecnologia da informação (TI) com hardware apropriado, software e suporte técnico disponíveis para todo o pessoal da DNP?</p> <p><i>“Eu tenho tudo. Aqui a gente não tem problema de tecnologia”. E2</i></p>
11	<p align="center">O processo do DNP tem um “pai da criança” dono do processo?</p> <p><i>“No meu entendimento, que isso tem que ter um... não é um orquestrador, mas um centralizador a nível de produto.” E5</i></p> <p><i>“Isso aqui deixa com a gente que a gente tem conhecimento do produto ali, do fluxo, e a gente sabe da criticidade de qualquer alteração nesses pacotes aqui, nesses componentes”. E5</i></p> <p><i>“ quando é solicitada alguma coisa pra gente, a gente fala: “Ó, alinha com o PO lá, e fecha o entendimento e passa pra gente o que que tem que ser priorizado”. E5</i></p>
12	<p align="center">Existe um processo claro de DNP?</p> <p><i>“Em cima de uma ferramenta, onde você escreve, onde você coloca os requisitos, o que você quer, como é que tem que ficar, as telas de UX, tudo isso, tá, além do planejamento Sprint, que ocorre de 15 em 15 dias.” E4</i></p>
13	<p align="center">Os membros da equipe do DNP têm acesso à mesma infraestrutura de TI (software e hardware)?</p> <p><i>“Em um canal PJ, a gente pode dizer que ele tem, basicamente, duas equipes que atuam no canal, né, uma é equipe de Soluções Empresariais, e a equipe da Tecnologia.” E4</i></p>
14	<p align="center">A empresa revisa os projetos no momento da conclusão?</p> <p><i>“Ao fim do desenvolvimento, da entrega de cada um dos assessores, a gente sentava quase que semanalmente, para discutir o que foi desenvolvido isoladamente.” E1</i></p>

(continua...)

(continua...)

15	A empresa impede que um projeto DNP seja contornado/desvirtuado sem aprovação do gestor?
	<p>Às vezes até é escalado níveis mais altos de gerências ali por conta de algum assunto que tá pegando, né? Então, às vezes, por exemplo, o pessoal de uma diretoria tem uma urgência com certo ponto, aí faz o contato com o gerente executivo da outra área, vamos supor, e aí desce e aí chega pra gente: "Ó, prioriza isso aqui, que é emergencial". É recomendação de auditoria ou é um normativo do Banco Central, mas a gente entende que tudo tem que ser priorizado pelo gestor que tá atuando com a gente diariamente". E5</p> <p>"A gente sabe que tem umas coisinhas aqui que a gente pode abrir mão, que eles não interferem nisso aqui, que é o core, mas essa parte aqui, a gente não pode abrir mão, porque isso aqui tá publicado, já tá declarado que a gente vai entregar". Então essa era a minha parte, era blindar esse escopo duro do trabalho. E6</p>

Quadro 4: Evidências empíricas de práticas na dimensão Processo
 Fonte: Dados da pesquisa

CLIMA	
Práticas	
1	O clima da empresa é propício para projetos de DNP?
	<p><i>"Que a gente é cão e gato com a área do canal e da experiência com a área da segurança. A gente quer que o usuário entre sem fazer nada, né? Porque, quem é da experiência, quer a vida mais fácil pro usuário, e aí o pessoal da segurança quer que praticamente ninguém entre, pra ficar tudo 100% seguro. Então é uma briga, né?" E1</i></p> <p><i>"Muitas vezes a gente consegue quebrar, mas essa cultura de você ser moderado, ser conservador." E3</i></p> <p><i>"Eu vi que ali a inovação, assim, ela estava aflorando, né? Transformação digital de todas soluções. Então, tinha essa meta muito clara. Eu não sei se eu observo isso no banco como um todo." E7</i></p> <p><i>"A gente foi estimulado a reportar o maior número possível de melhorias que a gente pudesse, né? A gente foi bem estimulado e eu nunca senti, assim, nenhum clima formal nem nada assim, era um clima, era um canal que a gente interagia lá com o time, todos os colegas viam todas as interações que estavam acontecendo, então não tinha assim, era um clima bem tranquilo, todo mundo foi estimulado e nunca percebi nenhum tipo de barreira ou de constrangimento em querer sugerir melhorias." E10</i></p> <p><i>"Porque a gente é muito conhecido como o pé na porta, entendeu? Não chega a ser pejorativo, mas assim, é um pouco negativo, né, tipo assim: Ó, a gente quer fazer um negócio legal aqui, mas o pessoal lá da segurança não vai deixar a gente fazer isso aqui." E12</i></p>
2	Existe um grupo DNP identificável na empresa? (No projeto)
	<p><i>Já tinha o gestor do canal, então eles designaram um PO, que aí, no começo, foi o André, e eu, que já era responsável técnico do gerenciador financeiro do APJ, fui designado como Scrum Master, e depois a gente fez a montagem do time de desenvolvimento." E5</i></p> <p><i>"Então ver nascendo uma plataforma de ponta a ponta, também era um desafio pra desenvolvedor. Então assim, a gente ficou muito contente quando a gente percebeu as pessoas querendo se engajar no projeto, sabe? Então isso foi bacana." E6</i></p>

(continua...)

(continua...)

3	<p style="text-align: center;">Cada projeto tem uma equipe multifuncional principal?</p> <p><i>“Então, a gente começou a tentar falar: “Olha, como seria um canal mais moderno, mais intuitivo e que resolvesse efetivamente esse problema?”. Então, a gente começou a tentar trazer um conceito, junto com o pessoal da UX.” E1</i></p> <p><i>“Em um canal PJ, a gente pode dizer que ele tem, basicamente, duas equipes que atuam no canal, né, uma é equipe de Soluções Empresariais, e a equipe da Tecnologia.” E4</i></p> <p><i>“Vários times começaram a desenvolver para o PJ de forma descentralizada, conseguimos entregar... se antigamente a gente levava um mês para subir uma carga, hoje a gente garante a carga semanal.” E5</i></p> <p><i>“A gente começou com 11 desenvolvedores, né? Então, foi criado um time ágil ali especificamente para a condução desse canal novo, dessa (implementação) do canal novo.” E5</i></p> <p><i>“O mais difícil foi de convencer o pessoal da manutenção que eles também faziam parte do projeto, porque eles também estavam ali. Porque pra alguém tá ali fazendo inovação e coisa nova, tinha alguém também que tava lá do outro lado dando esse respaldo. Então quando a gente começou a fazer isso, essas integrações, tal, acho que foi muito bom, o clima foi bacana, a gente conseguiu ter uma produtividade alta.” E6</i></p>
4	<p style="text-align: center;">A empresa possui um mecanismo para identificar os líderes apropriados do projeto do DNP?</p> <p><i>“Eu acredito que, basicamente, o PO, ele sempre está relacionado ao sistema, ao assunto ali relacionado à funcionalidade, o que vai ser construído, né?” E5</i></p>
5	<p style="text-align: center;">Cada projeto tem um líder de projeto claramente identificável?</p> <p><i>“E, assim, vou te dizer que a maioria dos times que eu conheço, hoje já estão usando o conceito de metodologia ágil também, e acho que até essa questão de comunicação ali, priorização, fica mais fácil, porque geralmente a gente envolve os POs relacionados aos times ali para fazer o alinhamento do que que vai ser priorizado e do que que tem que sair, e aí tem esse contato entre um PO e outro.” E4</i></p> <p><i>“Então assim, esse tipo de gestão foi feito dentro da sala ágil, pelos nossos POs, e nós tínhamos lá uma espécie de manager, né, eu era um manager do projeto.” E6</i></p>
6	<p style="text-align: center;">A empresa parece ter o número certo de projetos atribuídos individualmente ao pessoal da DNP?</p> <p><i>“Então, a gente cruzava e cabeceava, cada um fazia um pouco e não existia nada delimitado. Tá, existe uma necessidade nova, os três assessores sabiam, conheciam o canal, então, quem tivesse com um pouco mais de folga, pegava a missão.” E1</i></p> <p><i>“Olha só, nós temos essa situação, temos essa lista de atuação a ser feita, e qual que é a prioridade? E eu tenho o time desse jeito, não consigo atender todos ao mesmo tempo.” E3</i></p> <p><i>“Tenho conhecimento de outros Scrum Masters que trabalham em várias frentes também. Não sei se é o ideal, né? Eu entendo que pode prejudicar um pouco ali a parte de gestão, né? Dependendo do volume de informação, da criticidade do projeto. Da minha parte, não tinha condições de eu atuar em duas frentes, no tempo que eu fiquei na linha de frente do projeto, né?” E5</i></p> <p><i>“Se esse é um trabalho especializado, então que tenham mais especialistas.” E8</i></p> <p><i>“Assim, que eu saiba, parou nas prioridades de desenvolvimento. Isso é o que a gente escuta, que tem muita coisa pra ser desenvolvida, que as equipes estão envolvidas com outras entregas e que em algum momento essa será entregue.” E8</i></p> <p><i>“Sobre inovação, sobre os novos modelos de negócio que o banco pode ter, sobre a avaliação do cliente, eu acho que a gente tem poucas pessoas focadas nisso.” E8</i></p>

(continua...)
(continua...)

7	<p style="text-align: center;">Há uma consideração cuidadosa de como os membros da equipe são designados para as equipes?</p> <p><i>"O time técnico ficou extremamente engajado, a gente deixou muito claro quais eram os objetivos, qual era o propósito, qual era a nossa missão com esse projeto, e isso ficou muito internalizado para os funcionários que estavam ali participando. Então a gente conseguiu capturar alguns recursos justamente pela sensação de pertencimento e propósito. Isso foi muito bacana." E6</i></p> <p><i>"Não, não, pera aí, pô, esse projeto, eu quero participar. Tem vaga lá?". E a gente: "Tem. Não, chega aí". Muitas vezes os nossos desenvolvedores ficam muito voltados para encanamento, para aquela coisa assim que não aparece... tudo dá certo e ele não aparece. E esse era um projeto que ele ia mudar uma infraestrutura, vai mexer em design, vai mexer em experiência de usuário. Então ver nascendo uma plataforma de ponta a ponta, também era um desafio para desenvolvedor." E6</i></p> <p><i>"Porque assim, imagina o time de TI, que trabalha do lado de um cara que está carregando piano, e o outro está colando Post-It lá e fazendo inovação, fazendo design de coisas novas, então está muito pilhado, o pessoal, motivação, e o outro ali que tem que ficar fazendo plantão fim de semana porque tem que ver se a operação está rodando bem." E6</i></p> <p><i>"Quando se percebe que tem alguma pessoa que já tá enviesada, ele já conhece, já sabe que sempre foi assim, aquele Complexo de Gabriela, né, então acho que não é bom envolver esse perfil, porque ele já tá viciado na análise dele, então ele acha que só tem aquele jeito de fazer". E muitas vezes eu precisei tirar uma pessoa do time." E6</i></p>
	<p>O DNP é multifuncional na natureza?</p>
9	<p style="text-align: center;">As diferentes áreas funcionais trabalham juntas nas atividades do DNP?</p> <p><i>"Olha, se a experiência for horrível, o usuário vai embora. Então, nesse sentido, a gente conseguiu melhorar bastante coisa, mas essa área da segurança, a questão tecnológica da área de segurança, ainda fica muito na mão deles, sob gestão da área de segurança." E1</i></p> <p><i>"Tudo que a gente tocou, dependendo da necessidade, a gente também tocava com os intervenientes, pedia auxílio dos intervenientes, né, como a gente até mencionou a questão de (UX) e tudo mais." E1</i></p> <p><i>"A gente, hoje, a gente tem... nesse caso específico do PJ, a gente tem basicamente quatro... três diretorias relacionadas ao canal." E5</i></p> <p><i>"Tem um time lá do câmbio que quer desenvolver uma funcionalidade de contratação de câmbio, então, o que que eles falavam? "a gente quer desenvolver uma funcionalidade nova. Vamos descentralizar o desenvolvimento e vamos fazer pelo time aqui". Eu falei: "Beleza. Os padrões são esses, os manuais são esses..." "Toma, a partir de agora vocês ficam responsáveis, ali, por essa funcionalidade". E aí a gente veio com essa frente do desenvolvimento descentralizado. E o principal: o que ele mexia lá, o que ele ajustava lá não tinha impacto no todo do Canal." E5</i></p> <p><i>"Problema tem, assim, dificuldades tem também. A gente minimizava isso com uma comunicação muito rápida, muito ágil assim. Então eu fazia exatamente essa articulação com as diversas áreas, sempre tentando trazer algum tipo de report de como é que nós estamos e como a área ia ser impactada." E6</i></p> <p><i>"Normalmente, quando as áreas desenvolvem algum produto novo ou canal novo, eles passam, pedem o nosso parecer sob o ponto de vista da segurança. Então, a gente acaba sendo envolvido em tudo que é projeto aí de desenvolvimento de canal ou de produto novo. Na maioria dos casos, né?" E11</i></p>

(continua...)

(continua...)

10	<p align="center">A equipe principal do projeto trabalha no projeto DNP do começo ao fim?</p> <p><i>“Se nós tivéssemos esse UX de estimação, ele conseguiria fazer todo o ciclo completo com aquele time.” E3</i></p> <p><i>“Na minha equipe, seis são terceirizados. Tem o lado bom e o lado ruim, também. Porque o terceirizado é vida louca, a gente tá no mundo, e se ele tiver uma proposta melhor, ele vai sair.” E3</i></p> <p><i>“Mas esse projeto, a gente começou já com o time do Marquinho, e a gente começou com o André, que foi o PO que começou essa iniciativa, e depois de alguns meses aí ele passou o bastão pro Tiago, que concluiu, vamos dizer assim, concluiu junto com a gente aí a parte de implementação.” E5</i></p> <p><i>“Quando a gente constrói um time que vai levar um projeto de um ano, dois anos, a gente pensa sempre que a gente vai tá com aquelas pessoas do início ao fim. Mas essas pessoas vão sendo requisitadas pra outros projetos, por conta de especialização, por conta de que já sabem como é que se conduz determinado tipo de linguagem, determinado tipo de programação. Então a gente acaba patinando nos nossos roadmaps porque as pessoas vão se desligando do projeto e vão sendo substituídas por outras pessoas menos experientes” E6</i></p> <p><i>“Quando a gente ajuda na concepção do negócio, quando a gente participa desde o início, as coisas fluem de forma mais fácil, né?” E11</i></p>
11	<p align="center">O grupo DNP é dedicado apenas ao trabalho do DNP?</p> <p><i>“A gente, às vezes, ao longo do projeto, vê que o analista que tá te ajudando, ao mesmo tempo é um dos únicos que tem conhecimento lá dentro da área dele do dia a dia, e constantemente, ele é acionado. Então ao longo do projeto, pode perder o recurso humano para outros tipos de demandas”. E1</i></p> <p><i>“Inclusive na época a gente criou uma célula isolada do atendimento... pra gente conseguir focar e não ter muito impacto ali no dia a dia, né? Porque a parte de condução, de atendimento no dia a dia, ele leva bastante tempo. Então, a gente isolou da equipe que a gente trabalhava.” E5</i></p>
12	<p align="center">Existe comunicação formal suficiente para coordenar adequadamente as atividades do DNP?</p> <p><i>“Em cima de uma ferramenta, onde você escreve, onde você coloca os requisitos, o que você quer, como é que tem que ficar, as telas de UX, tudo isso, tá, além do planejamento Sprint, que ocorre de 15 em 15 dias.” E4</i></p> <p><i>“A gente começou a usar o Planner, que é um Kanban, vamos dizer assim, digital ali, que você consegue fazer o mapeamento das atividades como um todo. Então, como é que funciona o fluxo? Qualquer um pode incluir lá informações relacionadas a qualquer tipo de assunto, erro, melhoria, e depois a gente vai usando os ritos ágeis para, em contato com o PO, ver o que a gente prioriza naquela semana, quem que vai conduzir o que, e vamos fazendo essa reavaliação aí semanalmente, quinzenalmente dependendo da sprint, da duração da sprint. Então, no nosso time, a gente faz esse controle dessa forma.” E5</i></p> <p><i>“E uma coisa que ajudou bastante foi que, assim, a gente usou uma Metodologia Ágil ao longo do trabalho. Então toda a parte de arquitetura foi feita em sala ágil, com sprint quinzenal, com escopo definido pelo PO, a cada 15 dias.” E6</i></p> <p><i>“Então depois que nós tínhamos a consignação de algumas sprints, nós tínhamos um pacote, digamos assim, de soluções implementadas, era a apresentado para mim e eu fazia uma espécie de uma avaliação mais do nível gerencial do projeto, tá?” E6</i></p>

(continua...)

(continua...)

13	Existe comunicação informal suficiente para coordenar adequadamente as atividades do DNP?
	<p><i>"Cara, acabei de ver, olha, a gente mudou esse e esse componente". "Putz, é o projeto que eu tô fazendo". "Então a gente vai mudar". "Ok. Testa aí, vê se ficou legal na página". Então a gente tinha esse dinamismo, que é a questão de trazer o ágil, né " E3</i></p> <p><i>"São as conversas diárias que a gente tem com o time. O time estava ali todo mundo junto, trocando ideia, fazendo as reuniões diárias. " E4</i></p> <p><i>"Galera, é o seguinte: isso aqui vamos segurar um pouquinho, vamos atuar nisso aqui, porque isso aqui chegou, é prioritário, é uma demanda legal, tem recomendação de auditoria". E5</i></p> <p><i>"Ó, pessoal, nessa quinzena aqui nós vamos pegar essa parte de pendência aqui de novo pra fazer uma adaptação aqui". A pessoa: "Não, beleza." E6</i></p>

Quadro 5: Evidências empíricas de práticas na dimensão Clima

Fonte: Dados da pesquisa

CULTURA	
Práticas	
1	A cultura da empresa facilita o esforço do DNP?
	<p><i>"O desenvolvimento sempre foi de cima pra baixo, né? A gente sabe o que o cliente quer, a gente entende mais ou menos... mais ou menos, não. A gente entende muito bem do nosso negócio. E aí gente fala: "Olha, tá aqui, então". Em cima do que o cliente sempre... do que a gente conhece do cliente. " E1</i></p> <p><i>"A gente consegue fazer uma grande transformação?". Não, porque, querendo ou não, já tá muito enviesado, entende? A gente pega algo muito enviesado, no que o pessoal já tá no dia a dia, e fala: "Cara, isso dá certo, o cliente já tá acostumado". Mas ele tá acostumado, por quê? Porque a gente impôs pra ele acostumar. " E3</i></p> <p><i>"Então mesmo aquelas alternativas que a gente tava querendo ir por um caminho, e depois a resposta veio dizendo: "Olha, não vai por aqui, vai por outro lado". Mesmo esses casos assim, teve uma receptividade muito grande do time. Então o pessoal conseguiu, rapidamente, mudar o curso e se adaptar. " E6</i></p> <p><i>"Em relação à comunicação, tinha sim, uma tentativa de inovar, mas, na prática, os nossos canais disponíveis eram praticamente os canais tradicionais. A gente não teve muita oportunidade de fugir disso que é o tradicional. " E7</i></p> <p><i>"Abertura pra gente levar ideias tem. Porém, a gente está muito atrasado em implantar ideias. A gente tem essa dificuldade, porque a visão ainda não é uma visão de inovação, ou ela está concentrada em poucas pessoas. " (E8)</i></p>
2	O DNP é uma prioridade da Alta Gerência?
	<p><i>"Olha, esse é o portfólio previsto pro ano de 2021, por exemplo, e estes projetos aqui são os mais estratégicos para o banco". E aí o vice-presidente, de certa forma, chancela esses projetos, pra que eles tenham uma blindagem nos recursos tecnológicos, tá? E6</i></p> <p><i>"Essa governança pesada, ela se torna cara, então assim, pensar no erro, acaba sendo um obstáculo muito grande. Então o banco, muitas vezes, ele é refratário, ele assim: "Não, eu vou apoiar outros projetos, que eu tenho segurança de que eles não vão falhar". E6</i></p>

(continua...)

(continua...)

3	<p>O Administrador fornece os recursos necessários para apoiar as atividades do DNP?</p> <p>O colegiado também deu muita autonomia para gente da equipe: “Olha, eles sabem o que estão fazendo, então apresentem a ideia de vocês, o que que vocês tão concluindo em relação a protótipo e ideia, a gente ratifica e vocês continuam tocando... pela própria divisão”. E1</p> <p>“Quando a gente pensa em inovação, a gente tá pensando em experimentação. Experimentação, ela faz parte do processo de inovação, e experimentar presume errar também, presume testar alguma coisa, errar e acertar” E6</p>
4	<p>As ideias da DNP podem vir de fora da empresa?</p> <p>“A gente iniciou toda a parte de ideação do projeto junto com a equipe de UX, junto com o cliente, comparando com a experiência que a gente tinha, que a gente queria, com a experiência que os outros bancos, principalmente os bancos digitais, já ofereciam para os novos clientes desses bancos.” E4</p> <p>“Especificamente o nosso produto/projeto, não vejo como ter uma intervenção externa.” E5</p> <p>“Daqui a pouco eu vou ter soluções de terceiros, dentro da plataforma, sendo oferecidas para os meus clientes.” E6</p> <p>“Então hoje parte do meu tempo, por exemplo, é tentar descobrir um modelo de negócio novo, em que o banco pode ganhar alguma coisa se tornando parceiro de um outro CNPJ.” E8</p>
5	<p>A empresa trabalha ativamente com os clientes para identificar novas oportunidades de produto?</p> <p>“A gente tem algumas ferramentas de feedback, sobre como o cliente está visualizando o canal.” E1</p> <p>“Olha, tem como você ir lá auxiliar o cliente, ver o que que está acontecendo na tela, mandar para a gente o que pode ser o erro?”. E1</p> <p>“A gente pegou clientes de perfis específicos, que trabalham com essa parte da funcionalidade que a gente quer melhorar. Então, a gente faz entrevistas para validar uma hipótese.” E3</p> <p>“Com o protótipo mais ou menos, ali, pronto, eles trazem novamente os clientes, fazem uma nova validação, e aí entra nesse ciclo até chegar no produto final ali, no protótipo final.” E5</p> <p>“Então eu preciso mudar a infraestrutura dessa plataforma, pois eu preciso pensar nos próximos anos. Como é que eu faço essa mudança? E aí é que vem toda essa parte de entrevista com o cliente, de tentar obter ali o que que poderia ser melhor.” E6</p> <p>“Vem cá, quem é que usa? Quem é que é o público-alvo do app? Ah, são sócios dirigentes, é o MEI. Por que que é o MEI? Porque o MEI se aproxima da pessoa física, praticamente ele é uma pessoa física com CNPJ. Então ele usa o app, ele não usa a web. Então eu preciso desenhar esse meu app para ser complementar.” E6</p> <p>“O tempo todo eu fico na minha cabeça: “Eu estou aqui pra defender a experiência do cliente”. E8</p>

(continua...)

(continua...)

6	<p align="center">A empresa trabalha ativamente com os clientes para desenvolver novos produtos?</p> <p align="center"><i>“O que que você acha do canal? Ou o que você está achando dessa transação, especificamente, que você está executando? Então hoje a gente está muito mais preocupado com o cliente, né?” E1</i></p> <p align="center"><i>“Eu primeiro quero entender o que que o meu usuário precisa. São cinco principais etapas, que é a fase de descoberta, ideação, prototipação, testes e depois... teste de implementação, e depois, a gente faz uma espécie de avaliação do ciclo como um todo, para propor melhorias.” E3</i></p> <p align="center"><i>“A gente tinha uma ambição, e esse objetivo, ele foi crescendo, digamos, ele foi ouvindo o cliente, ouvindo outras áreas, ele foi aumentando um pouco até formar essa clareza.” E6</i></p> <p align="center"><i>“O cliente definia uma sugestão de melhoria: “Olha, poxa, na minha realidade seria melhor que fosse assim, assim, assado”. Então a gente busca essas informações, de certa forma estrutura essa sugestão e encaminha pra equipe.” E8</i></p> <p align="center"><i>“O nosso cliente, ele gosta de ser ouvido, ele se sente valorizado quando ele é convidado a participar de um desenvolvimento novo, ele se sente importante, né?” E10</i></p>
7	<p align="center">A empresa co-desenvolve produtos com clientes?</p> <p align="center"><i>“Através das ferramentas de comunicação da rede, a gente consegue ter uma visão bem clara do que o cliente tem entendido do canal. A gente sabe quais são as dores do cliente, o que ele mais reclama, o que ele habitualmente reclama” E1</i></p> <p align="center"><i>“... às vezes você me traz até uma solução: “Eu quero isso”. Mas às vezes não é isso que o usuário precisa. Então, a gente faz essa pesquisa com o usuário.” E2</i></p> <p align="center"><i>“Porque, no final das contas, eu quero saber assim, o que que o Luiz sente, o que que ele vê, o que que ele precisa, quais são as dores dele, quais são as necessidades, e aí, para eu chegar numa proposta para ele.” E2</i></p> <p align="center"><i>“Na maioria das vezes, é muito interessante a gente ir ao mercado, pesquisar, fazer um benchmarking, entender o que o usuário, realmente, final tá pedindo, ou ele necessita. O que será que tá afligindo ele?”. E, às vezes, até o usuário mesmo não sabe o que que aflige ele.” E3</i></p> <p align="center"><i>“eles (UX) entraram em contato com a parte de atendimento de help desk pra ver partes de maiores ofensores do canal, o que os clientes estavam ligando lá pra reclamar, quais eram os pontos, quais que eram as dores dos clientes ali.” E5</i></p> <p align="center"><i>“Deixa eu ir de novo no cliente, ver o que que ele achou, só pra reforçar”. Ele voltava com uma ideia e evoluía alguma coisa. E assim foi. Então foi um processo crescente.” E6</i></p> <p align="center"><i>“Me conta como vocês trabalham hoje. Se a gente dá esse espaço pro cliente, ele vai te dizer como é que eles operacionalizam tudo e se você perguntar: “O que é que te incomoda no processo atual?”. Provavelmente você vai descobrir alguma coisa. Então eu acho que as maiores oportunidades vêm disso, vem de ouvir.” E8</i></p> <p align="center"><i>“A gente pode reforçar ali bastante a parte da emissão de boletos na Web, melhorou muito e muito em cima do que os clientes sugeriam e reportavam, certo?” E10</i></p>

(continua...)

(continua...)

8	<p align="center">A gerência sênior incentiva o compartilhamento de conhecimento em diferentes áreas estratégicas?</p> <p><i>“A gente minimizava isso com uma comunicação muito rápida, muito ágil assim. Então eu fazia exatamente essa articulação com as diversas áreas, sempre tentando trazer algum tipo de report de como é que nós estamos e como a área ia ser impactada.” E6</i></p> <p><i>“Eu acho que num determinado momento a gente não está conseguindo fazer essa passada de informação e sem informação não tem como ser inovador.” E8</i></p> <p><i>“No começo, o banco fez um movimento que foi muito acertado, ele começou lá na cúpula, a cúpula recebeu muita informação sobre a inovação, sobre banco digital, sobre mecanismos ao redor do mundo, porque a ideia quando se faz esse movimento é que isso venha de cima pra baixo, de uma forma natural, que esse conhecimento venha sendo absorvido. O que acontece, na minha percepção, é que em algum momento dessa passada de informação, a gente não conseguiu manter o fluxo dessa passada, e o que é que eu acho que a gente vivencia agora? Uma série de pessoas, talvez a maior parte dos nossos funcionários, não tem conhecimento sobre a inovação, eles não conhecem. E quem não conhece, não confia; quem não confia, não dissemina.” E8</i></p> <p><i>“Entendo que é uma necessidade, de fato. Mas como eu falei, assim, da rede ter essa percepção da necessidade de segurança, não sei como a gente poderia chegar e falar. Até porque muitos números são confidenciais também, né? Mas a gente tem feito, periodicamente, matérias na agência de notícias principalmente, com relação a crimes, aos crimes mais comuns. Então, eu acho que isso acaba aproximando sim, a rede, né?” E11</i></p> <p><i>“Eu sinto que quem está lá, também não consegue entender o que a gente faz aqui, né? E ver que às vezes a gente só coloca dificuldade ou que eles dão sugestão, a gente não consegue. Então, eu acho que falta essa percepção assim, não só da gente ter esse intercâmbio de ouvir o que eles estão fazendo, mas deles também tentarem conhecer um pouco mais.” E11</i></p>
9	<p align="center">A cultura da empresa adota o conceito de inovação aberta?</p> <p><i>“A cultura, ela barra muito, porque assim... a gente tá ali, querendo futucar, falar: “Cara, vamos mudar”. Porque o pessoal tem muito a cultura do: “Não, vamos deixar quieto. Eu sou conservador, tá funcionando. Aí, assim, é complicado.” E3</i></p> <p><i>“Conversando com esse cara que tem essa fintech, eu tenho a oportunidade de cobrar dele essa originação, entendeu? Então eu posso dizer pra ele: Beleza, você vai cobrar X do teu paciente, então vamos dividir, parte desse X é meu e eu dou a operação.” (E8)</i></p> <p><i>“Eu acho que lá atrás, por muitas vezes, a gente bateu a cabeça querendo algo só próprio, né?” E11</i></p>
10	<p align="center">A alta gerência incentiva o risco?</p> <p><i>“A gente sempre se reposicionava em relação a “erros”, que não eram erros, eram realmente tentativas. Então erros são toleráveis, porque o próprio método prega isso: “Não, isso aqui não ficou legal”. Reset, começa de novo. É porque no próprio erro a gente aprende.” E4</i></p> <p><i>“Eu diria assim, temos um ambiente bom pra pensar na inovação, mas eu acho que ainda precisamos melhorar na questão da execução, na questão de como que eu coloco... como que eu tenho um cheque pra inovação, e eu não me preocupo tanto com erro, com acerto, sabendo que essa experimentação, ela vai ter as duas pontas, né?” E6</i></p> <p><i>“Talvez um acerto pague 10 erros, mas eu preciso investir nisso. O banco tem se movimentado um pouco nessa direção, mas ainda é tímido, acho que ainda poderia ter um pouco mais de apetite.” E6</i></p>
11	<p align="center">A empresa apoia a inovação aberta?</p>

(continua...)

(continua...)

	<p><i>“Especificamente o nosso produto/projeto, não vejo como ter uma intervenção externa.” E5</i></p> <p><i>“Hoje, por exemplo, a gente tá tratando de uma primeira integração de uma solução de terceiros dentro da ferramenta, que vai ser lá um birô de crédito que vai fazer avaliação de risco de clientes.” E6</i></p> <p><i>“Hoje, quando a gente chega pra qualquer pessoa e diz: Ó, tem aí uma fintech, vamos fazer uma abordagem? Todo mundo já fica com o pé atrás: “Não, mas é uma fintech, eu posso trabalhar com ela?”. E a gente pode. Então a gente tem muita oportunidade.” E8</i></p>
12	<p>Os interesses da gerência sênior vão além de apenas atingir as metas financeiras e de receita com relação aos esforços do DNP?</p> <p><i>A gente meio que saiu um pouco da nossa caixinha. Nossa caixinha seria fazer gestão do negócio, né? Ver se o cliente tá reclamando ou não, ver se a coisa tá funcionando ou não, e a gente sai da caixinha e começa a falar: “Não, pô, vamos ver o que que dá pra ser feito pra melhorar essa jornada como um todo.” E1</i></p> <p><i>“O que que é imprescindível pra que eu possa entregar a proposta de valor que estava planejada lá no início?” E6</i></p> <p><i>“Mas eu preciso também saber que ela precisa tá encaixada na experiência de uso de alguns clientes que preferem esse tipo de plataforma. Então esse trabalho é bem complexo, e tem um CRM, um analítico ali muito grande pra gente poder identificar comportamentos, e em cima desse comportamento, começar a induzir a própria gestão da mudança.” E6</i></p> <p><i>“A gente, quando pensa na solução, não pensa em TI, a gente tá pensando na solução só. Então a gente faz a ideação, a gente ouve cliente, a gente faz todo o processo de descoberta e proposição, até chegar num protótipo, digamos assim, da solução, e depois sim se debruça com o time técnico para pensar na implementação.” E6</i></p>
13	<p>Existem recursos financeiros para buscar inovações do "white space"?</p> <p><i>“Então, antecipadamente, começa a já planejar essas entregas. Ele fala: “Olha, se eu preciso de uma tecnologia nova pro futuro, eu já preciso começar a trabalhar agora.” E1</i></p> <p><i>“Olha, pode ser que os concorrentes ainda não estejam trabalhando muito com isso, mas a gente vai tentar.” E1</i></p> <p><i>“Enfim, eles tinham muito menos autonomia do que nós. E a entrega também deles era muito mais palpável, né? O cara fala: “Qual é a sua missão? Ah, a minha missão é entregar um “x” produto específico. Então, o cara já sabia muito bem o que que ele tinha que entregar, quais eram os recursos, o escopo. Já a gente, não. A gente, né, você fala: “O que que é possível entregar pro canal? É um mundo.” E1</i></p> <p><i>“Olha, vamos fazer uma coisa? Esquece que existe qualquer tipo de barreira. Pode viajar, viajar total: ‘Ah, eu tô inventando uma espaçonave’. Não tem problema, é o momento”. E quando a gente abre esse espaço, cara, sai muita ideia legal, muita coisa legal.” E3</i></p> <p><i>“Não é pra melhorar o que existe. Na verdade, deixa a pessoa pensar em algo novo, diferente”. Em 80% das vezes a nova solução trouxe coisas que a gente não tinha pensado, que eram caminhos melhores.” E6</i></p> <p><i>“Mas quando a gente começa a olhar pra contexto de mercado, open banking vindo aí, as soluções do banco, elas podem tá acopladas em plataformas de terceiros. Então existe uma arquitetura tecnológica pra prover isso. Não é uma coisa que a infraestrutura anterior permitia. (...) então pensando neste contexto e na necessidade de avanço, era muito nítido que a gente precisava fazer algum movimento especialmente de infraestrutura tecnológica, tá? De transformação de tecnologia.” E6</i></p> <p><i>“A gente precisa olhar pra fora e não olhar pra amanhã só, tá? O nosso comitê pede muito pra gente olhar assim ó: “Não pensa solução que você vai usar só esse ano ou daqui um ano. Vamos pensar em coisas que eu posso fazer pra usar daqui 10 anos. Isso tem sido uma constante aqui, um pedido constante aqui pra gente.” E11</i></p>

Quadro 6: Evidências empíricas de práticas na dimensão Cultura

Fonte: Dados da pesquisa

MÉTRICAS E MEDIÇÃO DO DESEMPENHO
Práticas

1	<p align="center">A empresa possui métricas específicas de DNP?</p> <p><i>"Ó, hoje nós temos, na base, X contratações por dia, de nível tal, com a complexidade tal". Após todo esse processo, a gente verifica: qual que é o aumento? Teve um aumento? É um aumento significativo? Desse aumento, a complexidade: "Olha, não, agora a gente tá tendo uma complexidade mais baixa, estamos tendo contratações com valores menores, mas que são mais volumosos." E3</i></p> <p><i>"Uma coisa é a gestão do canal, gestão quantitativa do canal mesmo, quantidade de acessos, quantidade de usuários, quantidade de transações, movimentação financeira. Isso é feito na plataforma... sempre foi feito." E6</i></p> <p><i>"A gente tá montando uma forma de sistematizar uma avaliação dessas ferramentas, pra poder dizer, na função de gestor, aonde eu tenho os pontos fortes do canal, quais são as transações que são promotoras e quais são as transações que são detratoras, e que elas não nos ajudam a melhorar a nossa nota, tá?" E6</i></p>
2	<p align="center">Existem critérios padronizados para avaliar o esforço geral do DNP?</p> <p><i>"Nós temos agora, em função do NPS, constantemente pedido para o cliente avaliar o canal." E1</i></p> <p><i>"Além dos indicadores do projeto, que era de cumprimento de marcos, cumprimento planejado e entrega de marcos, a gente também tem, agora, OKRs relacionados ao canal, que diz respeito a portfólio de transações, que diz respeito à satisfação exclusiva do cliente com o canal." E6</i></p>
3	<p align="center">Existem critérios padronizados para avaliar projetos individuais de DNP?</p> <p><i>"Mas, para ter uma ideia, a gente tem um NPS que é só do canal, então ele é medido no mercado e nos traz uma avaliação mensal do NPS do canal." E6</i></p> <p><i>"Para te falar em resultado do projeto, a gente precisa retomar um pouquinho quais eram os objetivos do projeto. "Quero produzir uma nova experiência que traga uma melhor satisfação, uma impressão de valor do cliente, melhor". Então assim, é NPS, praticamente estou falando de satisfação de cliente" E6</i></p>
4	<p align="center">As avaliações de projetos do DNP são feitas por várias pessoas?</p> <p><i>"Como o canal, ele é um grande hub de soluções, eu não sei te dizer se a solução de cartões, ela é boa, se a solução de crédito, ela é boa, então a gente tá criando lá alguns mecanismos de avaliar as transações, pra eu ter um grande painel e dizer: "Ó, gestor X, a tua transação tá mal avaliada. Por conta da tua má avaliação, a minha avaliação também não tá sendo boa. Então você precisa melhorar". E6</i></p>
5	<p align="center">As decisões de projeto do DNP são baseadas em métricas padrão do DNP?</p> <p><i>"Então, a gente tem vários meios de detectar algum tipo de inconsistência, erro, no canal. A gente tem os resolves, então, todo dia eu entro lá no resolve pra dar uma olhada como é que tá, que tipo de erro que a gente tá recebendo. É efetivamente um erro? Então, eles vão vinculando as interações dos incidentes. Teve um volume alto, prioriza pra gente fazer esse atendimento." E5</i></p> <p><i>"Eu preciso trazer uma infraestrutura tecnológica que permite que eu avance mais rapidamente no meu portfólio de soluções. Isso é uma infra tecnológica. Então o que que a gente mede? A gente tem lá o OKR, né, que é o nosso indicador, que mede soluções dentro do canal, novas soluções dentro do canal." E6</i></p>

(continua...)

(continua...)

6	<p align="center">As métricas do DNP são claramente entendidas pelo pessoal da empresa?</p> <p><i>“A gente tem help desk, né? Apontando ali, fazendo o monitoramento dos clientes, dos contatos dos clientes. A partir do momento que chega algum erro recorrente com volume alto a gente tem que atuar ali de forma tempestiva.” E5</i></p> <p><i>“Mas quando o banco, por exemplo, compartilha o indicador de NPS, para todo mundo, o que o banco tá dizendo é assim: “Ó, o cliente tem que tá no centro das decisões. Então olha aqui, setor tal, o seu também vai ser medido pelo NPS. Então assim, se tu botar aqui alguma coisa que o cliente não consiga operacionalizar, o NPS vai cair, você também é responsável”. Então isso é uma iniciativa positiva.” E6</i></p>
7	<p align="center">As métricas do DNP são visíveis para a gerência sênior na tomada de decisões?</p> <p><i>“Tinha lá um mapa dos projetos mais estruturantes que estavam acontecendo naquele ciclo de desenvolvimento, e sinalizava com o semáforo lá quais estavam andando dentro da velocidade esperada, quais estavam em atenção, quais estavam realmente com alerta, que estava com problema.” E6</i></p>
8	<p align="center">Uma abordagem de equipe é usada para avaliar projetos de DNP?</p> <p><i>“O Método Ágil, que a gente chama, né, o Método Ágil, ele tem isso como premissa, tá? Então assim: “Ah, esse analista tem a competência pra desenvolver tal função dentro do novo canal, vai fazer isso. Ah, esse não performou bem aqui, vamos pro outro lado.” E4</i></p> <p><i>“Nós tínhamos lá uma espécie de manager do projeto. Então depois que nós tínhamos a consignaçoão de algumas sprints, nós tínhamos um pacote, digamos assim, de soluções implementadas, era feita uma espécie de uma avaliação mais do nível gerencial do projeto, tá?” E6</i></p> <p><i>“Então, isso a gente trata durante os dias seguintes, e depois vem uma estatística, dizendo quantas críticas, quantos elogios, quantas sugestões.” E7</i></p>
9	<p align="center">Vários pontos de revisão são usados na avaliação de projetos do DNP?</p> <p><i>“Ao fim do desenvolvimento, da entrega de cada um dos assessores, a gente sentava quase que semanalmente, para discutir o que foi desenvolvido isoladamente.” E1</i></p> <p><i>“Em cima de uma ferramenta, onde você escreve, onde você coloca os requisitos, o que você quer, como é que tem que ficar, as telas de UX, tudo isso, tá, além do planejamento Sprint, que ocorre de 15 em 15 dias.” E4</i></p> <p><i>“Assim, quando a gente implementa um código novo ou um ajuste novo que disponibiliza ali ambiente piloto, a gente tem as ferramentas de monitoramento. Então, a gente tem várias ferramentas de monitoramento, a gente cadastra alguns alarmes, porque tem gente que é mais crítico, né? Qualquer alarme que tem, qualquer fluxo de funcionalidade e transação a gente fica sabendo, tem conhecimento imediato do problema, né? Isso é uma frente, né? Então, ferramentas de monitoramento pra gente detectar alguma inconsistência, algum comportamento diferente do padrão.” E5</i></p> <p><i>“Tem o contato com a rede também junto com os gestores de produto, de gestores de canais também, que quando tem alguma coisa mais crítica o pessoal da rede entra em contato com os gestores do produto, os gestores do canal e a informação chega até a gente.” E5</i></p> <p><i>“Nós temos, dentro da Metodologia Ágil, obviamente, lá, um escopo definido, dentro de cada sprint, e depois dessa sprint é feito uma review, onde são testadas as soluções.” E6</i></p>

(continua...)

(continua...)

10	<p align="center">Os projetos do DNP já foram mortos antes de chegarem ao lançamento?</p>
----	--------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><i>"Ó, esse aqui não vai dar certo, vamos tirar". Já tirava. "Isso aqui ficou legal, vamos avançar. Isso aqui não faz... coisa que a gente achava que fazia sentido, não faz mais, aborta."</i> E4</p> <p><i>"A gente sempre se reposicionava em relação a "erros", que não eram erros, eram realmente tentativas. Então erros são toleráveis, porque o próprio método prega isso: "Não, isso aqui não ficou legal". Reset, começa de novo. É porque no próprio erro a gente aprende."</i> E4</p> <p><i>"Tem lá os critérios de aceitação do que que aquela solução tem que apresentar de resposta e quando que ela não pode ser aceita, quando ela tem que continuar em correção ou tem que ir para uma correção, porque ela não apresentou a performance que era esperada ou adequada para aquilo que foi desenhado."</i> E6</p>
11	<p>Existe um esforço formal de medição de desempenho do DNP que rastreia e armazena dados de desempenho?</p> <p><i>"Mas eu te confesso, também, que o tempo e momento que tá sendo os nossos projetos, ele não tá tendo... nós não estamos tendo tempo de fazer essa métrica na nossa disciplina de UX, por exemplo."</i> E3</p> <p><i>"A gente acompanhava toda a movimentação, até pra saber se tem um percentual de churn alto, se eu tenho novos clientes, se o meu transacional tá dentro dos volumes normais ou crescentes, se as minhas perdas estão adequadas ao volume transacionado. Então tudo isso, a gente tem dentro de uma gestão de canal."</i> E6</p>

Quadro 7: Evidências empíricas de práticas na dimensão Métricas e Medição do Desempenho

Fonte: Dados da pesquisa

TECNOLOGIA	
Práticas	
1	<p>Existem critérios padronizados para avaliar as tecnologias disponíveis que poderiam ser utilizadas no DNP?</p> <p><i>"Aham. Eu tô dentro da TI, né? Então, pra gente, a gente fala que não tem limite, né? Aqui a gente pode tudo, basta priorizar, né?"</i> E2</p> <p><i>"Mas, assim, o banco sempre está alinhando no que tem de melhor de tecnologia, de segurança, então, sempre está de olho no mercado, o que que o mercado está usando, quais são os softwares que tem no mercado ali para um determinado tipo de funcionalidade de fluxo, de segurança, de infraestrutura, enfim."</i> E5</p> <p><i>"E agora, como a tecnologia é nova, a infraestrutura tecnológica orientada a serviços permite que a gente acelere o desenvolvimento para as plataformas, eu crio a operação... só para ter uma ideia assim, são duas camadas: é uma camada de operação infra e uma camada visual, que é onde eu público a transação. Então assim, quando eu crio a infra, eu posso publicar na web, na plataforma, e posso publicar no app, fazendo os ajustes ali de tela só. Então hoje, quando eu crio uma nova solução, ela já tá disponível."</i> E6</p> <p><i>"A gente, quando pensa na solução, não pensa em TI, a gente tá pensando na solução só. Então a gente faz a ideiação, a gente ouve cliente, a gente faz todo o processo de descoberta e proposição, até chegar num protótipo, digamos assim, da solução."</i> E6</p> <p><i>"Mas o cliente, ele gosta muito de reclamar quando ele é travado pela nossa segurança, pela nossa burocracia, mas ele fica extremamente agradecido quando a gente consegue deter os ataques, né?"</i> E10</p> <p><i>"E eu acho assim, que a gente tem um certo, vamos dizer assim, gargalo na tecnologia, não por falta de vontade deles, mas eu acho que por limitação operacional mesmo, sabe?"</i> E11</p> <p><i>"Lá não se fala em negócio, lá você só pega questões de segurança, dicas de segurança, o que que você usa, assim, pra autenticar, o que você precisa pra ter um dispositivo autorizado, o que você precisa pra autenticar, quais senhas você precisa, ou Token, enfim, as possibilidades que ele tem, pra pessoa física, pra jurídica, e vídeos, muitos vídeos, vídeos bem feitos, sabe? Eu acho que isso é um investimento bacana."</i> E12</p>
	(continua...)
	(continua...)
2	As avaliações dos recursos tecnológicos dos projetos são feitas por várias pessoas?

	<p><i>“Depois sim, se debruça com o time técnico para pensar na implementação. No momento que o time técnico começa a analisar, aí pode sim encontrar alguns obstáculos ou algumas decisões que precisam ser tomadas.” E6</i></p> <p><i>“Fazer uma esteira de servidores distinta da antiga, servidores modernos e mais parrudos, e uma linguagem comum entre todos os canais. Então, o cara que começasse a desenvolver tudo, uma transação pro aplicativo, ele não precisasse mais ter que fazer customização pros outros canais.” E1</i></p> <p><i>“se eu tô desenvolvendo alguma coisa, alguma necessidade, que eu vou ter que ter mais tempo pra poder fazer, adaptar ou construir. E se eu não for construir... pro banco não é interessante construir, a mão de obra vai ser mais cara, melhor adquirir.” E2</i></p> <p><i>“Hoje, existem soluções que garantem uma segurança muito boa ao processo assim, tudo que permite, de repente, a gente identificar o cliente, a biometria facial, a biometria comportamental, né?” (E11)</i></p> <p><i>“Se a gente não vai conseguir desenvolver aqui no banco, vamos buscar no mercado. Vamos tentar comprar. Essa busca aí de novas soluções é constante.” (E11)</i></p> <p><i>“Assim como a gente foi com a intenção de comprar uma ferramenta de mercado, faz a entrevista com três, quatro fornecedores e acaba chegando na decisão de desenvolvermos aqui dentro.” E12</i></p> <p><i>“A gente tem essa margem. Inclusive a gente faz prospecção constante de mercado, a gente recebe fornecedores.” E12</i></p>
3	<p>Todos na equipe tem acesso a mesma tecnologia?</p> <p><i>“Eu falei: “Beleza. Os padrões são esses, os manuais são esses, e eu vou construir... vou criar um componente pra você desenvolver a parte estática, Front-end, e um componente pra você desenvolver a parte de Back-end”. Criava os componentes pra ele. Disse: “Toma, a partir de agora vocês ficam responsáveis, ali, por essa funcionalidade.” E5</i></p>
4	<p>Vários pontos de revisão são usados na avaliação dos recursos tecnológicos utilizados em um projeto de DNP?</p> <p><i>“Então, talvez vai nessa linha de a gente detectar alguns softwares ali que podem melhorar alguma questão de segurança, um novo padrão de desenvolvimento, talvez, nessa linha que eu vejo, talvez uma interveniência de um terceiro, né?” E5</i></p> <p><i>“Eu tenho tudo. Aqui a gente não tem problema de tecnologia. Se a nossa TI, que é uma das melhores da América Latina, não tiver condições, a gente vai adquirir em algum momento” E2</i></p> <p><i>“Quando a gente avaliava as ferramentas de mercado, de biometria, a gente via e fazia testes para ver a acurácia. Então se chegava a 90% de certeza de aquela digital era da pessoa. A gente pegava erros que, pra nós, a gente não aceitava dentro do nosso padrão, que a gente esperava de solução, e acabou desenvolvendo aqui dentro, entendeu?” E12</i></p>

Quadro 8: Evidências empíricas de práticas na dimensão Tecnologia

Fonte: Dados da pesquisa

COLABORAÇÃO	
Práticas	
1	<p style="text-align: center;">Existem critérios que avaliem a necessidade de parceiro externo para um projeto de DNP?</p> <p><i>“Eu vou perder tempo de conversar com uma fintech, que eu não posso fazer trabalho nenhum com ela? O banco não vai operar com ela? O banco não sei o quê. Essa era a visão que eu tinha antes, né? Então a gente precisa trazer essa discussão cada vez mais, pra ela se tornar normal.” E8</i></p> <p><i>“Eles mesmo criaram um plano de comunicação, e não fizeram uso dessa empresa terceirizada. Mas isso é uma alavanca que eles têm lá, entendeu? É como se eles tivessem um cheque com uma empresa, eles usam de acordo com a necessidade daquilo que eles acham que é um pouco mais complexo pra fazer.” E6</i></p>
2	<p style="text-align: center;">Existem protocolos específicos para participação externa (pessoa física ou pessoa jurídica) em projeto DNP?</p> <p><i>“Conversando com esse cara que tem essa fintech, eu tenho a oportunidade de cobrar dele essa originação, entendeu? Então eu posso dizer pra ele: Beleza, você vai cobrar X do teu paciente, então vamos dividir, parte desse X é meu e eu dou a operação.” E8</i></p> <p><i>“Se fizer sentido pro meu cliente, eu apresento soluções minhas e soluções de parceiros, não tem problema nenhum, e eu vou receber, obviamente, uma comissão do parceiro. Então esse é o movimento que é uma transformação dessa plataforma num Bank as a platform mesmo, tá? Pensando já num ecossistema um pouco maior, que envolve parcerias que façam sentido dentro do meu portfólio e que eu posso oferecer para o meu cliente uma experiência de melhor valor.” E6</i></p>
3	<p style="text-align: center;">Existe ambiente colaborativo específico para DNP, permanentemente disponível?</p> <p><i>“Toda vez quando a gente tem procurado entregar algo novo, ou apresentar algo novo, a gente tem sempre procurado a UX. Então, assim, eles têm somado cada vez mais relevância dentro do banco, né? Fala: “Olha, procure a gente, porque, por mais que vocês entendam do cliente de vocês, a gente também entende de algumas questões que vocês podem não tá enxergando nesse momento”. Então, o legal é que eles também pegam a nossa ideia meio que concebida inicialmente, ou apresentada, e falam: “Olha, vamos começar a trabalhar em cima disso daqui.” E1</i></p> <p><i>“Eu não saberia, assim, porque eu nunca tive contato, assim, com empresas externas e parceiras, então... eu sei que tem produtos que a gente trabalha com softwares terceiros, enfim, mais especificamente do que eu cuido hoje, não consigo enxergar muito essa possibilidade” E5</i></p> <p><i>“Daqui a pouco eu vou ter soluções de terceiros, dentro da plataforma, sendo oferecidas para os meus clientes.” E6</i></p> <p><i>“Normalmente assim, quando a gente fala que ele envolve dinheiro, é porque ele envolve uma contratação de uma empresa terceirizada pra fazer, no caso de uma consultoria ou uma fábrica de software. Não foi o caso deste projeto, e não seria o caso de projetos parecidos com este, porque ele é de uma plataforma que é core do banco. Então se essa plataforma aqui tiver algum problema de integração, certamente pararia a operação do banco. Então, pela criticidade que tem esse tipo de plataforma, ela não é, normalmente, feita por braços de terceiros, tá? Eles são feitos dentro da nossa tecnologia.” E6</i></p> <p><i>“Hoje, por exemplo, a gente tá tratando de uma primeira integração de uma solução de terceiros dentro da ferramenta, que vai ser lá um birô de crédito que vai fazer avaliação de risco de clientes.” E6</i></p>

“Então, tudo é muito no modo colaborativo, tá? Então nada acontece numa forma imperativa, diretamente imperativa, tudo é na forma colaborativa, tá todo mundo ali junto, todo mundo tem liberdade de falar, de ser expressar dentro do projeto, tá?” E4

“E aí a gente veio com essa frente do desenvolvimento descentralizado. E o principal: o que ele mexia lá, o que ele ajustava lá não tinha impacto no todo do canal. Vários times começaram a desenvolver para o PJ de forma descentralizada.” E4

“Hoje em dia cada time tem autonomia pra mexer, alterar, versionar, melhorar a sua experiência, melhor sua usabilidade, seu fluxo e disponibilidade esse produto aí melhorado em piloto e produção. Então, acho que isso aí foi um diferencial muito grande mesmo.” E5

“Então a nossa atuação desde o começo, ela foi muito estruturada, assim, em como eu posso dividir o que eu conquistei e levar mais informações pros colegas, né? Então a gente tem essa dinâmica e é uma dinâmica constante, então todas as sextas-feiras a gente dedica de duas a três horas para o grupo, e nessa dedicação... isso é uma coisa, é ritual, assim, e isso tem sido um momento de discussão, de colocação de dúvidas, de compartilhamento de soluções que foram pensadas, estruturadas e que resolveram determinado problema.” E8

“Então essa foi a única forma que a gente tinha de manter um grupo espalhado pelo Brasil, mas pensando junto. Então pra mim essa é a melhor definição de colaboração. Se eu levantar a mão e dizer assim: “Gente, eu não sei como usar essa função, a gente vai trazer ali pra aquela discussão uma pessoa que já fez, vai mostrar como é que ela fez, o outro que conseguiu uma alternativa vai trazer alternativa.” E8

“Assim, que é compartilhar, né? E não tem nada mais rico, se eu fiz todo um caminho, pulei por trocentas pedras e eu posso mostrar pra alguém já como chegar mais rápido lá, que é o que a gente faz, né? Então isso acaba ajudando bastante.” E8

“Mas gera um estresse grande. O cliente ficou sem dinheiro, fluxo pra pagar funcionário e era bem dia de folha, e aí apesar de eu achar que é ágil o processo, o cliente não quer saber. Nessa hora, o cliente não quer saber se o problema foi do funcionário, se foi dele, se foi do cachorro, da tia, da vizinha, ele vem pra cima do banco. E sem contar o próprio prejuízo financeiro, né?” E9

“Eu fiz uma apresentação pro pessoal da agência, nós, enquanto G-Cash, a gente teve acesso ao ambiente simulado um pouco antes que o pessoal das agências, então eu fiz um vídeo, acessei, mostrei pro pessoal, fiz um vídeo, espelhei tela, amostrei pro pessoal da agência, assim, um lançamento mais oficial, participei com o público interno.” E10

“Não tem que ser uma preocupação só nossa, porque o que a gente perde com fraude, a gente fala que é na veia, né? Então, a gente tem que ter essa parceria e tem... eu acredito que até as agências talvez devessem ter mais essa percepção, entendeu? Do que a gente perde talvez, ou do que a gente deveria deixar de perder.” E11

“Ó, você acabou de sofrer uma tentativa de fraude, mas fique tranquilo, que a gente conseguiu evitar.” E12

“Eu nem sabia que vocês tinham esse grupo, porque, pra gente, facilita muito ter esse grupo pra gente comunicar. Eu quero aproveitar mais esse grupo que vocês têm pra gente trocar mais ideia.” E11

“O caminho é esse: é trabalhar em parceria, ouvindo, ouvindo todos os lados, tentando equilibrar, tentando juntar todos os pontinhos.” E11

	<p><i>“Então, eu acho que esse é o ponto: é trabalhar junto, trabalhar em equipe, é envolver a gente desde o início no que a gente precisa participar, pra não chegar lá na frente e não ter que ficar assim, criar aquela coisa ruim, né?” E11</i></p> <p><i>“Vamos explicar pra rede por que que a gente está fazendo isso, por que que a gente está pedindo pra isso ser dessa forma, porque quando a pessoa entende, ela compra a ideia junto com a gente.” E11</i></p>
4	<p>As métricas do projeto são visíveis para a gerência na tomada de decisões?</p> <p><i>“Olha, isso aqui tá representando, na rede, tantas horas de atendimento de cada agência”. E a experiência do cliente, ela é um detrator que ele vai dar uma nota ruim se ele tiver algum problema. Então se a gente não atacar isso aqui, a gente simplesmente não consegue melhorar os nossos indicadores de NPS; eu lá tenho um esforço na rede também, eu não consigo melhorar essa eficiência na rede, é um aspecto operacional. Aí eu diria assim, que as áreas começam a olhar de uma forma mais abrangente a solução, e começa a pensar junto, tá?” E6</i></p> <p><i>“Mas quando o banco, por exemplo, compartilha o indicador de NPS, para todo mundo, o que o banco tá dizendo é assim: “Ó, o cliente tem que tá no centro das decisões. Então olha aqui, setor tal, o seu também vai ser medido pelo NPS. Então assim, se tu botar aqui alguma coisa que o cliente não consiga operacionalizar, o NPS vai cair, você também é responsável”. Então isso é uma iniciativa positiva.” E6</i></p>
5	<p>Vários pontos de revisão são usados na avaliação de colaboradores ou da necessidade de colaboradores?</p> <p><i>“Então hoje parte do meu tempo, por exemplo, é tentar descobrir um modelo de negócio novo, em que o banco pode ganhar alguma coisa se tornando parceiro de um outro CNPJ.” E8</i></p>

Quadro 9: Evidências empíricas de práticas na dimensão Colaboração
 Fonte: Dados da pesquisa