

O “DESIGN THINKING” COMO FERRAMENTA DE PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE

Autoria

Fabio Grattapaglia - fabio.gratta@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Esc Sup de Agricultura “Luiz de Queiroz” - PPGA/ESALQ / USP - Universidade de São Paulo

Enise Aragão dos Santos - enise.santos@hotmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Mestr e Dout Acadêmico - PPGA / UNINOVE - Universidade Nove de Julho
Programa de Engenharia de Produção / Universidade Federal de São Carlos- UFSCAR

Resumo

O setor bancário no Brasil apresenta um cenário onde apenas cinco instituições financeiras concentram grande parte do mercado. Bancos menores sofrem com essa concorrência, especialmente os bancos públicos regionais, que ainda possuem direcionamentos estratégicos diversos do setor privado, visto que se têm objetivos sociais a serem cumpridos. É nesse contexto que é apresentado um estudo de caso da aplicação real do “Design Thinking” na carteira imobiliária de um banco regional, como uma alternativa para se alcançar uma maior competitividade através do direcionamento estratégico voltado à inovação. O trabalho apresenta detalhes de como era o cenário anterior à aplicação da ferramenta, como a jornada fora organizada, cada dinâmica aplicada, os modelos resultantes e os resultados obtidos desde então. Entre os principais resultados obtidos, destaca-se a evolução da carteira imobiliária, posicionando-a como líder em “marketshare” em sua região de atuação, demonstrando o potencial dessa ferramenta e da atuação estratégica voltada à inovação.

O “DESIGN THINKING” COMO FERRAMENTA DE PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE

Resumo

O setor bancário no Brasil apresenta um cenário onde apenas cinco instituições financeiras concentram grande parte do mercado. Bancos menores sofrem com essa concorrência, especialmente os bancos públicos regionais, que ainda possuem direcionamentos estratégicos diversos do setor privado, visto que se têm objetivos sociais a serem cumpridos. É nesse contexto que é apresentado um estudo de caso da aplicação real do “Design Thinking” na carteira imobiliária de um banco regional, como uma alternativa para se alcançar uma maior competitividade através do direcionamento estratégico voltado à inovação. O trabalho apresenta detalhes de como era o cenário anterior à aplicação da ferramenta, como a jornada fora organizada, cada dinâmica aplicada, os modelos resultantes e os resultados obtidos desde então. Entre os principais resultados obtidos, destaca-se a evolução da carteira imobiliária, posicionando-a como líder em “marketshare” em sua região de atuação, demonstrando o potencial dessa ferramenta e da atuação estratégica voltada à inovação.

Palavras-chave: “Design Thinking”; Inovação; Banco Público; Competitividade; Financiamento Imobiliário.

1 Introdução

De acordo com o levantamento realizado pela Toro Investimentos, publicado em 11 de fevereiro de 2022, o mercado do setor bancário está concentrado em cinco grandes bancos: Itaú, Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica e o Santander. Somando esses bancos, eles possuem cerca de 77,5% do estoque de crédito para pessoas físicas, 48,6% do estoque para pessoas jurídicas e 98,3% do estoque de crédito imobiliário. Esses dados demonstram que o Brasil vive atualmente um oligopólio, o que gera uma forte barreira de entrada nessa fatia de mercado para as demais instituições financeiras do país.

Essa barreira é especialmente difícil de ultrapassar quando se trata de bancos públicos de médio porte de atuação regional. Por serem sociedades de economia mista com capital majoritariamente estatal, conforme previsto no Decreto-Lei nº 200 de 1967, essas instituições são subjugadas à burocracia necessária dos princípios constitucionais que regem as instituições públicas, conforme artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência – o que os fazem ter uma responsabilidade social que por muitas vezes diverge da atuação característica de um banco particular.

Os bancos públicos possuem funções de destaque no desenvolvimento e regulação da economia nacional, especialmente em economias emergentes que necessitam de um incentivo a projetos de elevados custos, grandes incertezas e, conseqüentemente, elevados risco. Ao contrário das instituições financeiras particulares, esses bancos possuem atividades únicas como a da mitigação das falhas de mercado, da potencialização da oferta de crédito de longo prazo, do fomento a projetos de baixa lucratividade com vistas a atingir um bem estar social relevante; do fortalecimento do desenvolvimento econômico regional, do foco em atuações em áreas não típicas do setor privado e do aperfeiçoamento das ações anticíclicas (Horn e Feil, 2019).

O papel social, segundo Hermann (2010), transforma os bancos públicos em instituições pragmáticas e idiossincráticas, já que suas funções, que representam o “braço financeiro das políticas públicas”, dependem das necessidades identificadas por cada governo no poder. Nesse sentido, a forma de atuação e os objetivos são fixados pelo Estado e variados a cada mudança de governo, não permitindo um planejamento sólido de longo prazo para essas empresas.

O direcionamento governamental nas áreas de atuação e a burocracia imposta aos bancos públicos afetam negativamente no grau de competitividade frente aos demais concorrentes, pois gera um ciclo vicioso onde a morosidade em tomadas de decisões torna processos internos lentos e ineficientes que por sua vez cria uma cultura organizacional conformista ao cenário imposto desde a concepção da instituição.

Segundo Hermann (2010), o simples fato dos bancos privados poderem atuar em qualquer segmento de mercado que lhes interesse torna-se uma vantagem competitiva frente às instituições financeiras públicas.

Se os bancos públicos não podem competir em termos de livre estratégia, planejamento independente e processos fora do alcance da burocracia estatal, a forma encontrada para que os percalços descritos sejam amenizados é o investimento em inovação dentro dos parâmetros permitidos. A inovação permite que processos, produtos e formas de atuação sejam revistos de forma possibilitar uma melhora de eficácia em todos os níveis da organização, mesmo considerando os limites estabelecidos no ambiente que os bancos públicos regionais estão inseridos.

O presente trabalho tem como sua problemática discutir uma forma prática de mudar o “mindset” organizacional dos bancos públicos, utilizando a inovação como foco central para alcançar um índice de competitividade que não apenas sustente a existência dessas instituições, mas que possibilite a expansão de suas atividades de forma a criar um ambiente competitivo maior dentro do sistema financeiro nacional, além de alcançar seus objetivos sociais de forma mais eficaz.

A partir de um estudo de caso ocorrido em um banco público regional, mais especificamente em sua carteira imobiliária que obteve um resultado expressivo quando se propôs atuar com foco em inovação, esse trabalho propõe explorar a ferramenta que possibilitou esses resultados - o “Design Thinking”.

O tema apresentado é de grande relevância não apenas em termos financeiros para as empresas, que são foco do estudo, que naturalmente possuem como objetivo final o lucro, mas também à sociedade, tendo em vista que essas instituições financeiras são importantes fomentadoras do desenvolvimento social e econômico nas regiões em que atuam.

O objetivo geral deste trabalho é o de demonstrar o potencial da ferramenta “Design Thinking” no processo de mudança de cultura organizacional focada em inovação em bancos públicos, sendo uma ferramenta prática para a determinação de planos de ações para soluções de problemas em todos os setores dos referidos bancos. Isso se dará através da apresentação de um caso concreto de aplicação do “Design Thinking” comparando o cenário anterior, demonstrado nesta seção do trabalho, com os avanços ocorridos após a experiência.

2 Referencial Teórico

2.1 Inovação

A expansão do atual e predominante modelo econômico, o capitalismo, passou, passa e passará necessariamente pela inovação. Essa foi a conclusão de vários estudiosos, desde os primórdios da era industrial no século XVIII, com autores como Adam Smith, passando pelo início do capitalismo moderno no século XX, com autores como Joseph Schumpeter, até autores mais recentes como Peter Drucker.

Adam Smith foi um dos primeiros autores a demonstrar o poder da inovação, mesmo que não tenha utilizado o termo de forma direta. Em seu livro "A Riqueza das Nações" publicado pela primeira vez em 1776, onde ele foca sobre o desenvolvimento econômico dos países, ele demonstra a importância da divisão do trabalho e como isso gera uma vantagem competitiva e conseqüentemente econômica para os países.

Em sua publicação, Smith (1996) aponta três fatores provenientes da divisão do trabalho que podem gerar desenvolvimento econômico superior em relação a outros países, que seriam:

1. A habilidade dos trabalhadores;
2. Tempo despendido entre;
3. Invenções tecnológicas, sobretudo de máquinas que facilitem a tarefa dos trabalhadores.

Esses fatores nada mais são que inovações em técnicas e treinamentos, inovação em processos e inovação tecnológica, todos com foco na maior eficiência da produtividade.

Contudo o termo inovação popularizou-se com os estudos do economista Joseph Schumpeter. Segundo Schumpeter (1961) o capitalismo é um processo evolutivo, ou seja, seu funcionamento e sucesso está diretamente ligado à capacidade contínua de adaptação ao ambiente econômico, seja na criação de novos bens de consumo, em novas maneiras de se produzir algo, em novas formas de se gerir a logística, no desenvolvimento de novos mercados ou até em novas formas de se organizar uma empresa. Portanto a constante inovação, algo também chamado de destruição criadora, é o combustível que faz com que os mercados se desenvolvam, se modernizem e cresçam.

Em termos mais abrangentes, Peter Drucker (1987) cita que "qualquer mudança no potencial produtor-de-riqueza de recursos já inexistentes constitui inovação". Essa é uma conclusão que institui a motivação deste estudo, que pretende demonstrar que a inovação é possível mesmo em mercados de alta concorrência e conseqüentemente fortes barreiras de entrada, como no caso do setor bancário.

2.2 Design Thinking

Essa mudança de potencial citada por Peter Drucker, ou seja, inovação, é necessária dentro do âmbito dos 3 "p's" das empresas: produtos, pessoas e processos. O estudo dos 3 "p's", segundo Stonner (2017), é a pedra angular de todo negócio, onde o exercício da empatia quanto aos três fatores é essencial para que se pudessem identificar problemas e criar soluções adequadas.

E é a partir desse conceito de Stonner que a técnica do "Design Thinking" surge como ferramenta na promoção de inovação, pois foi criada com base no exercício da empatia. Para Stonner (2017), esse exercício é praticado por meio do estudo e resposta às seguintes perguntas:

1. É possível a criação de um fluxograma com os processos da sua empresa, sem que haja falhas ou dúvidas em alguma das etapas?
2. Os processos foram devidamente mapeados e definidos?
3. Há processos que criam retrabalhos desnecessários?
4. Existem processos inócuos ou que podem ser eliminados?
5. Como os processos podem ser melhorados?

De uma forma geral, essas perguntas podem ser aplicadas em todos os aspectos de uma empresa, desde seus produtos até seus colaboradores e, da mesma forma, o "Design Thinking" proporciona um conjunto de técnicas e dinâmicas que podem ser aplicadas nas mais variáveis faces da organização.

Os criadores desse método, creditado aos integrantes e líderes da empresa de consultoria de inovação IDEO, tinham como objetivo demonstrar como uma abordagem com foco em criatividade e no ser humano no enfrentamento dos problemas encontrados nas empresas propicia a descoberta de novas soluções mais eficazes e também de evidenciar como isso pode ser acessível e aplicado de forma ampla em praticamente todos os setores da sociedade (Brown, 2010).

Brown conceitua o "Design Thinking" como sendo mais que uma técnica ou ferramenta, mas sim uma abordagem focada em inovação, que por sua vez utiliza ferramentas para suprir as necessidades das pessoas, ou seja, a prática da empatia.

Para o desenvolvimento dessa ferramenta, os aspectos-chave do “Design Thinking”, segundo Lockwood (2009) são:

- A formação de grupos multidisciplinares.
- A utilização de uma abordagem empática para que haja um profundo conhecimento das pessoas, processos e produtos envolvidos no escopo da jornada do “Design Thinking”.
- O uso de métodos de visualização, experimentação e prototipagem com o objetivo de se criar um ambiente de aprendizado ágil.
- A proliferação do pensamento integrativo, que visa uma análise durante o processo, combinando aspectos de criatividade com estratégicos tradicionais.

Já Brown (2010) divide o “Design Thinking” em três fases: inspiração, ideação e implementação.

Na fase de inspiração, o principal objetivo é o levantamento dos problemas, ou a problematização do cenário. Segundo Brown (2010) esse é o momento de buscar identificar o real problema, ou problemas que devem ser combatidos de forma inovadora e criativa.

Para essa fase algumas ferramentas podem ser utilizadas para se chegar ao objetivo e se alcançar essa problematização. Não existe um padrão correto, ou uma lista fixa de dinâmicas para serem utilizadas.

Uma das ferramentas utilizadas nesse estudo de caso foi a criação de uma matriz CSD, que segundo Bretas (2015) foi criada pela empresa de consultoria de design de serviços Livework. A partir de uma atividade prévia de levantamentos de percepções sobre o cenário estudado, é construída essa matriz que classifica essas percepções em o que as pessoas possuem certeza, o que as pessoas apenas supõem e o que elas têm dúvidas. Segundo Bretas (2015), a matriz serve como ferramenta visual para abrir horizontes, onde geralmente é constatado que o número de certezas é menor do que se pensava, tornando o exercício de empatia algo mais prático e eficaz.

Outra ferramenta utilizada foi o “storytelling”, considerado por Brown (2010) como sendo uma das dinâmicas mais importantes do “Design Thinking”. Nesse estudo de caso o “storytelling” foi utilizado para incorporar as experiências reais vividas pelos integrantes da jornada do “Design Thinking” com os problemas levantados, ou seja, a partir do relato da história pessoal de cada um, é possível validar a problemática que estava sendo construída.

Ainda nessa fase, com base nas demais ferramentas aplicadas, foi criada uma “persona”. De acordo com Pazmino (2015), a criação de uma “persona” é uma ferramenta que objetiva a criação de um personagem considerado como público-alvo, construído a partir de dados de pesquisas realizadas, neste caso com base nas entrevistas realizadas, na experiência de atendimento aos clientes pelos gerentes de negócios, e por dados da própria empresa. Pazmino (2015) ressalta que esse exercício auxilia na obtenção de um melhor conhecimento sobre o público-alvo para que a tomada de decisões estratégicas sejam direcionadas às necessidades reais desse grupo.

Com a definição da “persona” foi então utilizada outra ferramenta, o mapa de empatia, que foi desenvolvida pela consultoria de “Design Thinking” Xplane. Segundo Pereira (2021), a ferramenta tem como objetivo aprofundar a compreensão da perspectiva dos clientes através da avaliação de toda experiência da “persona” com sua empresa, respondendo às seguintes perguntas:

1. O que a pessoa sentiu e pensou durante o processo?
2. O que ela ouviu durante o processo?
3. O que ela viu durante o processo?
4. O que ele fez durante o processo?
5. Quais são suas principais necessidades?
6. Quais foram as suas principais dores durante o processo?

Passando para a próxima fase, segundo Brown (2010), a ideação é a etapa onde é exercida a criatividade dos membros da equipe, de forma a se obter ideias e conceitos que possam ser fonte de criação de soluções inovadoras para sanar os problemas descritos na etapa de Inspiração.

Nessa fase, da mesma forma que na inspiração, é possível a utilização de várias ferramentas, como por exemplo o benchmarking, utilizado nesse estudo de caso. Segundo Spendolini (1994), benchmarking é uma ferramenta para se analisar as melhores práticas das melhores empresas do ramo ou mercado.

Outra ferramenta utilizada, criada pelo publicitário americano Alex Osborn ainda na década de 30 do século 20, foi “brainstorming”. Segundo Osborn (1964) é uma técnica que busca centrar esforços na solução de um determinado problema por meio da geração de uma lista de ideias angariadas de forma espontânea pelos participantes da dinâmica.

Por fim, a última fase é o da implementação, que segundo Brown (2010), é o momento em que o método de execução é planejado para que se chegue à solução ideal levantada no exercício das fases anteriores.

3 Metodologia

A elaboração desse trabalho pressupôs um planejamento seguindo os métodos descritos pelas autoras Silva e Menezes (2001), que os dividem quanto à natureza da pesquisa, quanto à forma de abordagem do estudo, quanto aos objetivos, e quanto aos procedimentos técnicos adotados.

Seguindo essa classificação, quanto à sua natureza, esta pesquisa é caracterizada como uma pesquisa aplicada, pois conforme definição das autoras Silva e Menezes (2001), objetiva-se gerar conhecimento de forma prática para solução de problemas específicos. Neste caso, busca-se a aplicação demonstração da aplicação da dinâmica do “Design Thinking” como forma de alcançar uma cultura organizacional voltada à inovação.

No que se refere à forma de abordagem, esta pesquisa possui uma combinação de conceitos quantitativos, pois foram utilizados dados financeiros e estatísticos para avaliação dos resultados obtidos pela ferramenta “Design Thinking”, mas também qualitativas, uma vez que se busca identificar o potencial de mudança de “mindset” dos colaboradores da empresa.

Em relação aos objetivos, este trabalho caracteriza-se como exploratório, já que objetiva fornecer uma maior familiaridade com o problema exposto, de forma a torná-lo explícito (Silva e Menezes 2001). Para isso, a pesquisa utiliza-se de uma experiência real para tornar a solução do problema levantado em algo claro e de resultados tangíveis.

Para essa pesquisa, os dados primários foram coletados através do levantamento de documentos da organização, que registraram a jornada de “Design Thinking” realizada. Os dados secundários foram obtidos com levantamentos bibliográficos e documentos da organização que apontassem estatísticas de produção para a análise comparativa na situação anterior e posterior à aplicação do “Design Thinking”.

Levando em consideração aos procedimentos, classifica-se como estudo de caso, já que as informações foram levantadas a partir de uma experiência vivida e documentada da aplicação do “Design Thinking” em um banco público regional.

4 Resultados e Discussão

4.1 Mapeamento da situação Anterior ao Design Thinking

O objeto de estudo dessa pesquisa foi um banco público, de atuação regional, que vem, desde 2018, com um crescimento relevante. Segundo dados da própria empresa, no final de 2018, este banco valia R\$ 1,1 bilhão de reais na bolsa de valores. Em 2021 essa cifra chegou a ser de R\$ 13,46 bilhões, ou seja, uma valorização de 1.098%.

Internamente, esse resultado é, entre outros fatores, atribuído à nova gestão centrada em inovação. Para contextualizar essa mudança, e demonstrar os efeitos do uso de técnicas de inovação, o trabalho restringiu-se a estudar a carteira de crédito imobiliário desta instituição financeira.

No ano de 2019, ano em que se iniciou uma nova administração no banco objeto deste estudo, decidiu-se que a instituição financeira, que não vinha de resultados expressivos ou sequer satisfatórios para seus investidores, deveria expandir e mudar radicalmente seus conceitos, cultura e processos para que fosse possível sobreviver ao mercado, cada vez mais competitivo no cenário brasileiro.

Considerando que um dos pilares da nova gestão era a expansão do banco, um dos focos estratégicos foi a de tornar a carteira de crédito imobiliário competitiva, pois ela é considerada uma porta de entrada importante para novos clientes e com a perspectiva de se ter um relacionamento com o banco já de longa duração, pois se trata de um produto que pode ser contratado com uma vigência de até 420 meses.

Até então, a carteira imobiliária do banco, que tinha sido reaberta em 2008, não era o foco da instituição, possuindo produtos sem competitividade em relação ao mercado, tanto quanto a condições de financiamento, como taxa de juros, e tampouco quanto a processo de contratação, que era burocrático e moroso.

A primeira medida tomada foi realizar uma pesquisa de mercado em relação às condições dos produtos ofertados. Realizou-se pesquisas nos principais concorrentes para entender quais eram as taxas, prazos e percentuais máximos de financiamento oferecidos nos produtos similares aos comercializados pelo banco. Com os dados coletados, a alta administração da instituição decidiu que ofereceria as melhores condições do mercado, aprovando então a melhor taxa de juros do país.

Com essa primeira ação, o banco passou de 401 financiamentos contratados em 2018 para 1010 financiamentos contratados em 2019, ou seja, um acréscimo de mais de 150% na quantidade de contratos e passou de R\$114,8 milhões de financiamento contratados em 2018 para R\$463,5 milhões contratados em 2019, o que representou um aumento de mais de 300% no volume de contratação.

Apesar da expressiva melhora nos números ocorridos no ano de 2019, percebeu-se que o processo de contratação, que já era considerado lento, caiu em termos de qualidade, sobretudo com acréscimo no tempo para se realizar a contratação, que estava em média de 60 dias corridos.

O resultado disso foi um aumento de 177% na abertura de reclamações na ouvidoria do banco, que demonstra que foi passada uma imagem ao mercado em que a referida instituições, apesar do melhor produto, entregava uma péssima experiência ao cliente.

Inclusive observou-se um número elevado de desistências durante a condução dos processos de financiamento que já estavam em andamento, com a migração desses clientes para outros bancos, ou seja, mesmo com piores condições de produtos, a concorrência ainda conseguia se sobrepôr com o processo de contratação que era oferecido.

Nesse sentido, havia um desequilíbrio no tripé fundamental da gestão de empresas, que são os três “p’s”: produtos, pessoas e processos. A instituição financeira, que já possuía um corpo de funcionários bem treinados e experientes em relação à carteira imobiliária, quando decidiu ser mais competitivo nesse setor tinha focado apenas no produto, deixando de lado os processos por trás da comercialização desse produto.

Portanto, a primeira conclusão retirada do ano de 2019 era que, apesar de um bom produto, e de equipes bem treinadas e com bom desempenho, o processo existente ocasionava uma demanda reprimida, e precisava urgentemente de uma completa revisão.

4.2 Aplicação do Design Thinking

Com o fim do ano de 2019, apesar das melhorias significativas nos resultados da carteira imobiliária da instituição financeira objeto desta pesquisa, iniciou-se a busca por melhorias do processo de contratação, considerado antiquado e moroso, o qual já dava sinais que não permitiria a sustentação da curva de demanda ascendente, que o banco pretendia continuar para atingir seus objetivos.

Esse período coincidiu com uma nova ação em que o banco estava tomando, o investimento na cultura da inovação. Entre outras, uma medida tomada foi a da criação de uma gerência específica voltada apenas para inovação. Essa gerência teve como meta a difusão da inovação em todas as áreas do banco e ela a fez a partir da aplicação da ferramenta de “Design Thinking”. A gerência de inovação entrava em contato com o gestor da área que ela pretendia, e então reunia um grupo de pessoas para uma jornada de uma semana focada na aplicação do “Design Thinking”.

Um dos primeiros setores do banco a terem tido essa experiência foi a carteira de crédito imobiliário. Já estando em evidência pelos resultados obtidos, mas com os claros problemas demonstrados durante o ano de 2019, essa era uma grande oportunidade da nova gestão comprovar a importância de se atuar com foco em inovação. Logo, a recém-criada gerência de inovação entrou em contato com o gestor do crédito imobiliário que, com grande interesse, programou de forma ágil o início da dinâmica proposta.

Denominada como a Jornada do Crédito Imobiliário, essa atividade teve duração de cinco dias, entre os dias 13 a 17 de janeiro de 2020, e tinha o desafio de rever a jornada do cliente e dos gerentes de negócio no processo de contratação de crédito imobiliário, de forma a proporcionar eficiência operacional aos gerentes e uma melhor experiência para o cliente ao realizar o sonho da casa própria.

Os objetivos propostos eram o de promover a inovação e pioneirismo, gerar ganhos de imagem, com a instituição financeira passando a ser reconhecida como um banco ágil, moderno e digital, desburocratizar e modernizar o processo de financiamento imobiliário, possuir o menor prazo de contratação do mercado e melhorar a eficácia no controle e gestão dos processos.

Para melhores resultados, além da equipe da carteira imobiliária do banco, foi formado um grupo multidisciplinar, heterogêneo, formado por 14 funcionários do banco, com representantes das áreas da carteira imobiliária, engenharia, crédito, cadastro, tecnologia da informação e de gerentes de algumas agências que fazem a comercialização direta para os clientes dos produtos imobiliários.

4.3 Inspiração

O início da dinâmica serviu para, como o próprio nome da fase diz, se inspirar, entrar no clima do processo e reforçar os principais conceitos de inovação e do que se pretende com a dinâmica que seria proposta. No primeiro dia foram apresentados alguns vídeos sobre inovação, empreendedorismo e histórias de vida inspiradoras e em seguida foram propostos alguns jogos que aguçassem o pensamento rápido e a criatividade.

Para o estudo e levantamento dos principais problemas do crédito imobiliário do banco foram utilizadas metodologias focadas no exercício da empatia com os principais usuários dos produtos da carteira: os clientes internos, mais especificamente os gerentes de negócios que lidam com a venda dos produtos da carteira e os clientes externos, que são os tomadores do financiamento.

No âmbito dos clientes internos, foi realizada uma dinâmica de levantamento de percepções, onde cada integrante da atividade, de forma individual escrevia em seu papel palavras que consideravam como problemas internos para os gerentes de negócios no momento de comercializar os produtos.

Após o término do tempo pré-determinado, cada pessoa lia as palavras que tinham pensado e então elas eram categorizadas em grupos ou temas. Como resultado dessa atividade, os integrantes da jornada indicaram palavras relacionadas com os temas comunicação e informação com 24 menções, processos com 22 menções, pessoas com 10 menções, sistema com 8 menções, estratégia com 5 menções, crédito com 5 menções e estrutura com 5 menções.

Nesta atividade percebeu-se que um dos principais “gaps” internos eram os ruídos de comunicação e a falta de transparência do andamento do processo. Os gerentes de negócio possuíam poucas informações sobre o pleito quando a proposta passava para os setores de conformidade da operação, o que gerava constantes reclamações por parte dos clientes, sem que eles pudessem dar uma justificativa ou posição sobre o ocorrido.

Com todas as palavras categorizadas e organizadas em um quadro negro com o objetivo de ser visível a todos, passou-se para a segunda dinâmica, que foi o “storytelling”.

Com base nas informações levantadas na atividade anterior, cada pessoa que tivesse uma experiência negativa relacionada a um tema evidenciado tinha um tempo para compartilhar sua vivência e então era dado um tempo para todo o grupo discutir os principais motivos do ocorrido. Esse exercício, de forma prática, permitiu demonstrar os principais problemas para que eles fossem priorizados em um momento posterior, quando se buscassem soluções para a carteira imobiliária.

Ao final da dinâmica, os principais problemas internos mapeados foram:

- Falta de informação do acompanhamento do processo.
- Falta de informações de clientes que realizaram simulações on-line.
- Falta de informações prévias para o cliente (documentação, tramitação do processo).
- Falta de material de suporte de orientação para os empregados da rede.
- Falta de cumprimento dos prazos das áreas envolvidas.
- Obrigatoriedade de arquivo físico.
- Exigência de presença física nas agências (atendimento presencial).
- Processo moroso de escritura pública.
- Processo não contratado por meio de contrato particular.
- Excesso de formulários.
- Muitas alçadas para aprovação.
- Envolvimento operacional por parte da área gestora.
- Falta de envolvimento do gerente de negócio ao fim do processo de contratação.
- Falta de padronização no atendimento – cada agência atua de uma forma.
- Falta de pessoas tanto na agência como na área de conformidade.
- Falta de Treinamento sobre os produtos e o sistema.
- Obrigatoriedade do Gerente de Negócio cadastrar garantia no sistema legado.
- O sistema não permite geração de formulário preenchido de forma automática.
- Falta de integração dos sistemas do banco.
- Sistema não usado de forma devida.
- Falta de alternativa de produtos, como taxas vinculadas a índices diferentes.
- Necessidade de contratação de outros produtos antes da conclusão do processo.
- Limite de crédito não automático para todos os clientes.
- Falta no detalhamento do motivo do indeferimento da proposta de limite de crédito.
- Ter que tramitar proposta de limite de crédito [PLC], para coadjuvantes da operação.
- Necessidade de tramitar PLC caso o cliente tenha crédito pré-aprovado em produto diverso ao que se pretende.

Para os clientes externos, tendo como premissa os principais problemas abordados pela equipe da jornada na etapa anterior, foi primeiramente exercitado a empatia com o cliente. A

atividade realizada foi semelhante ao levantamento de percepções da atividade anterior, levantando os principais problemas, porém dessa vez com foco no que o cliente externo encontrou de dificuldade durante o processo de financiamento imobiliário no banco.

Pensando como cliente, foram levantadas palavras relacionadas com temas comunicação e informação com 30 menções, sistema com 18 menções, processos com 16 menções, crédito com 5 menções e pessoas com 5 menções.

Com o levantamento desses problemas foi montada uma matriz CSD, onde cada um dos problemas levantados é categorizado em: “que temos certeza”; “que supomos” e “que temos dúvida”. Como esperado, o número de suposições e dúvidas foram maiores que as certezas, porém as falhas de comunicação foram novamente ressaltadas, sendo integrante de 80% das certezas descritas na matriz.

Em seguida da conclusão da matriz CSD, passou-se a etapa de entrevista a clientes reais como forma de comparação do exercício da empatia com percepções reais dos clientes. De forma prévia, os funcionários da gerência de crédito imobiliário do banco repassaram ao grupo uma lista de clientes que estavam com processo de financiamento de imóvel em andamento ou recentemente contratado. O grupo foi dividido em duplas e ao todo foram entrevistados 33 clientes, com o objetivo de registrar as principais impressões deles sobre o processo de contratação.

As perguntas feitas aos clientes e a média de respostas dadas foram:

1. O prazo de condução foi ou está sendo satisfatório? Poderia ser mais ágil.
2. O produto ofertado atendeu às expectativas? Vim apenas pelo produto.
3. Quais pontos foram positivos durante a jornada de contratação? Atendimento inicial dos Gerentes das Agências.
4. Quais os principais problemas encontrados? Falta de informação sobre o andamento do processo.
5. O que pode ser melhorado para tornar a jornada de contratação melhor? Maior transparência.
6. Em uma palavra, como foi sua experiência durante o processo de contratação? Confusa.
7. De 1 a 10, qual a nota dada ao atendimento dos funcionários do banco? Média 7.
8. De 1 a 10, qual a nota dada aos produtos e condições ofertadas? Média 9.
9. De 1 a 10, qual a nota dada ao processo de contratação do financiamento? Média 6.

As respostas surpreendentemente corroboraram com os problemas levantados pela prática de empatia e criação da Matriz CSD. Foi identificada uma clara insatisfação do processo como um todo, que apesar de terem elogiado o produto ofertado e a forma de atendimento pelos gerentes de atendimento das agências, o banco oferecia uma experiência precária em transparência que ao fim tornava-a negativa, mesmo com a realização do sonho da maioria dos entrevistados que era o de ter sua casa própria.

Com os resultados identificamos, passou-se para as duas últimas etapas do exercício de empatia e mapeamento da problematização, que são a da idealização de “persona” em um fluxo de contratação e criação de um mapa de empatia.

A persona desenvolvida foi levantada com base em dados gerais da carteira imobiliária do banco, tendo como principais características ser do sexo masculino, possuir 35 anos de idade, ser um servidor público, ser casado e estar adquirindo seu 1º imóvel.

Colocando esse personagem em um fluxo de contratação que dura em média 60 dias, considerando desde a primeira simulação do cliente, até a liberação do financiamento ao vendedor, foi identificado que em 80% do tempo o cliente está insatisfeito com o processo. O cliente só está satisfeito no começo do processo e ao fim dele, conforme Figura 1:

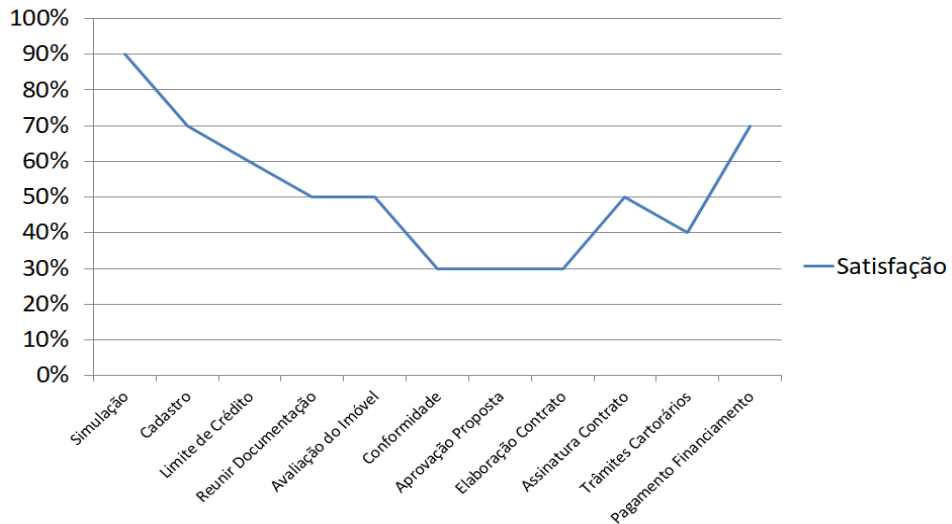


Figura 1. Gráfico de Satisfação do cliente durante processo de financiamento imobiliário
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

Com os resultados obtidos até então, foi criado o mapa da empatia, conforme a Figura 2, com os principais sentimentos do cliente durante o processo de contratação da operação de financiamento imobiliário.

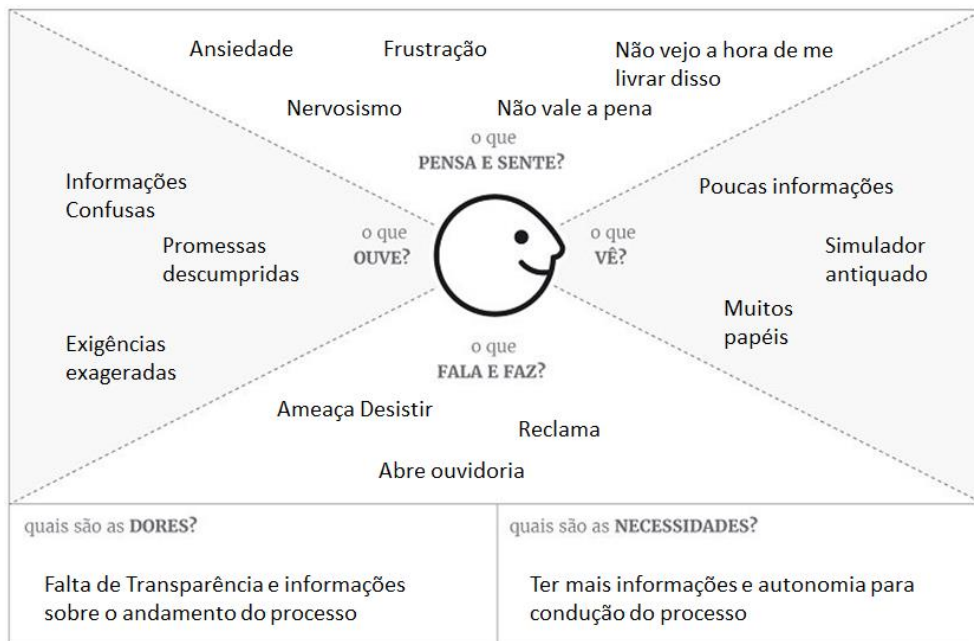


Figura 2. Mapa de empatia
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

Após todas as observações e dinâmicas realizadas, exercitando a empatia com o cliente, foi observado que as principais fraquezas do banco impactam diretamente nos itens em que os clientes têm maior anseio, ou seja, concluir o processo em um tempo previsível ao cliente para seu planejamento pessoal e realizar a contratação de forma transparente, sendo posicionado do andamento ou podendo realizar o acompanhamento do processo de forma independente.

Por fim, os principais problemas mapeados que impactam os clientes externos e que devem ser foco nas soluções que serão propostas foram:

- Falta de informações do andamento do processo;
- Falta de informações do produto nos canais digitais (web, mobile);

- Falta de conhecimento do produto por parte do gerente de negócios;
- Demora do processo como um todo;
- Não cumprimento dos prazos estabelecidos ou acordados pelo banco;
- Obrigatoriedade de contratação do pacote de relacionamento antes da conclusão do processo;
- Necessidade de preenchimento manual de muitos formulários;
- “Checklist” de documentação muito extenso;
- Simulador não amigável e de difícil compreensão;
- Necessidade de ir inúmeras vezes à Agência;

Com o fim dos exercícios de empatia, foram reunidos todos os principais problemas encontrados em um único documento, o que seria utilizado como base para a próxima etapa, que é a da ideação, onde se propõe modelos que possam atender de forma eficiente a maioria da problemática mapeada.

4.4 Ideação

Para a criação de uma solução ideal que possa atender aos problemas levantados nas etapas anteriores foram utilizadas três metodologias: pesquisa de campo, brainstorming, prototipação.

A pesquisa de campo foi realizada pelos integrantes da jornada divididos em duplas, onde cada uma delas ficou responsável em pesquisar os principais bancos do mercado e as principais plataformas digitais de crédito imobiliário, por meio de pesquisa web, contato por telefone e ida como cliente oculto em agências bancárias. O objetivo nesta atividade era o de realizar um “benchmarking” completo da concorrência.

O foco era, sobretudo, quanto aos processos de contratação das outras instituições financeiras. Por fim, a pesquisa de mercado levantou os seguintes aspectos dos principais bancos do mercado e as principais plataformas digitais de crédito imobiliário:

1. Canais disponíveis para contratação – foi observado que muitas instituições já estão avançando na contratação de financiamento imobiliário 100% digital, mas ainda oferecendo o atendimento presencial, sobretudo via correspondentes bancários;
2. O passo a passo para contratação de financiamento imobiliário – o fluxo de contratação é similar ao já praticado, porém é realizada de forma descentralizada, via correspondentes ou terceirizados em caso de rotinas internas de conformidade documental;
3. Tempo médio de contratação divulgado – Em média o prazo médio de contratação direta pelos bancos entre 30 e 120 dias e prazo médio de contratação por correspondentes imobiliários a partir de 15 dias;
4. Documentação exigida – o “checklist” dos outros bancos é mais enxuto, considerando que muitas consultas a certidões e outros documentos é realizado de forma automática via sistema com os respectivos órgãos;
5. Pontos fortes identificados:
 - a. Prospecção dos clientes é realizada de forma digital pelos bancos (Google e redes sociais);
 - b. Simuladores são amigáveis e de fácil entendimento;
 - c. Concessão de carta de crédito é realizada de forma rápida e fácil, utilizando rendas presumidas e informações do Banco Central (Sisbacen);
 - d. A tramitação e acompanhamento do processo ocorrem diretamente pelo cliente por meio de plataforma digital;

A próxima dinâmica foi a execução de um “brainstorming”. Durante essa etapa, cada participante da jornada apresentou, de forma espontânea e em um curto espaço de tempo, um

modelo contendo soluções para os principais problemas levantados em relação ao crédito imobiliário do banco. Em seguida, os participantes da oficina discutiram suas ideias e iniciaram os debates para criação de soluções para o processo de contratação de financiamento imobiliário no banco.

Com as várias ideias surgidas pelo brainstorming, passou-se à fase da prototipação, que criando modelos de processos que contemple as soluções para os problemas identificados na etapa de inspiração.

Para essa dinâmica sugeriu-se dividir a equipe em três grupos. Dois grupos seriam responsáveis pela criação de modelos de rápida implementação, chamados de “minimum viable Project” (MVP), ou mínimo produto viável, e um pela criação do modelo ideal. A ideia por trás desse conceito é o de testar as soluções sugeridas e implementadas em curto e médio prazo, para que, durante esse processo, o modelo ideal fosse aperfeiçoado antes de sua execução.

4.5 MVP1

O primeiro grupo foi responsável por desenvolver o modelo de fluxo de contratação que atendesse aos problemas levantados, mas que pudesse ser implementado de forma imediata, com mínimo esforço e gastos. Esse modelo foi denominado de MVP1 e seu objetivo era de mapear os principais gargalos que não demandam tempo e investimento e montar um fluxograma para que pudesse ser apresentado à área gestora para discussão, aperfeiçoamento e imediata aplicação.

A premissa desse fluxo é o de alcançar o prazo de contratação em D + 0, ou seja, o cliente conseguir concluir a contratação de um financiamento imobiliário no mesmo dia em que começou. Para a viabilidade desse modelo, foi necessário restringir o escopo dos produtos da carteira imobiliária para:

- Financiamento de Imóveis de propriedade do banco objeto desta pesquisa e que estejam em fase de venda direta, dessa forma há: agilidade na obtenção de documentação, considerando que o imóvel é da própria instituição financeira e o vendedor é o próprio banco; avaliação do imóvel pré-existente, já cadastrada base de garantias do banco; possibilidade de pagamento de caução para garantir a compra do imóvel em momento determinado pelo cliente.
- Clientes do conglomerado da instituição financeira e servidores públicos que possuem conta corrente e crédito pré-aprovado no banco, evitando assim uma nova abertura de conta corrente e necessidade de tramitação de proposta de limite de crédito;
- Financiamentos limitados a R\$300.000,00, que é o limite para que haja dispensa de análise de Declaração Pessoal de Saúde pelas seguradoras, evitando perder prazo de análise desse formulário.

O fluxo de contratação para esse modelo segue os seguintes passos, conforme Figura 3:

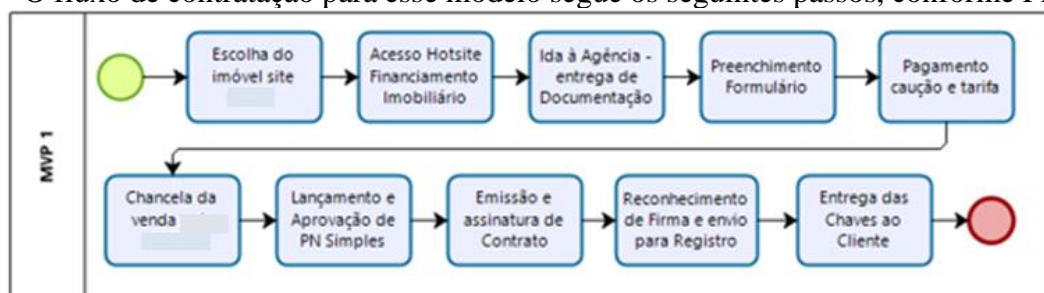


Figura 3. MVP1

Fonte: Resultados originais da pesquisa

1. Cliente acessa site do banco com lista de imóveis disponíveis para venda direta;

2. Cliente é redirecionado para “hotsite” do crédito imobiliário, para realização de simulação e acesso à documentação necessária para contratação;
3. Cliente comparece à Agência para entregar documentação necessária
4. Gerente acessa a simulação realizada pelo cliente no “hotsite” através do sistema gestor de crédito imobiliário do banco para preencher informações necessárias, fazer upload de documentos, consultar certidões do cliente e emitir formulários preenchidos para assinatura pelo cliente.
5. Cliente assina formulários necessários e paga a caução e tarifa devida;
6. Área responsável pela venda direta cancela a venda de forma online;
7. Gerente lança uma proposta de negócios no sistema com aprovação em única alçada;
8. Gerente emite contrato particular de forma automatizada pelo sistema, para assinatura do cliente e do próprio gerente;
9. Cliente reconhece firma das assinaturas e envia para registro em cartório;
10. Banco libera as chaves do imóvel ao cliente.

4.6 MVP2

O segundo grupo foi encarregado de criar o MVP2, ou seja, um mínimo produto viável que atendesse de forma mais ampla aos problemas em comparação ao MVP1, mas com um prazo um pouco maior para sua execução. A ideia é que a premissa de tempo e gasto se mantivesse em patamares considerados baixos pela alta administração da instituição financeira. Da mesma forma, seria montando um fluxograma para que a ideia fosse posteriormente discutida e aperfeiçoada antes de sua aplicação a médio prazo.

Em resumo, o objetivo é proporcionar a realização de financiamento imobiliário em todo país, e sem restrição de escopo, com a redução do prazo de contratação atual para D + 5, ou seja, o cliente conseguir a contratação do financiamento imobiliário em até 5 dias úteis. O foco desse modelo também passa a ser a de reduzir ao máximo a necessidade de ida do cliente às agências bancárias.

O fluxo de contratação para esse modelo seguiria os seguintes passos, de acordo com a Figura 4:

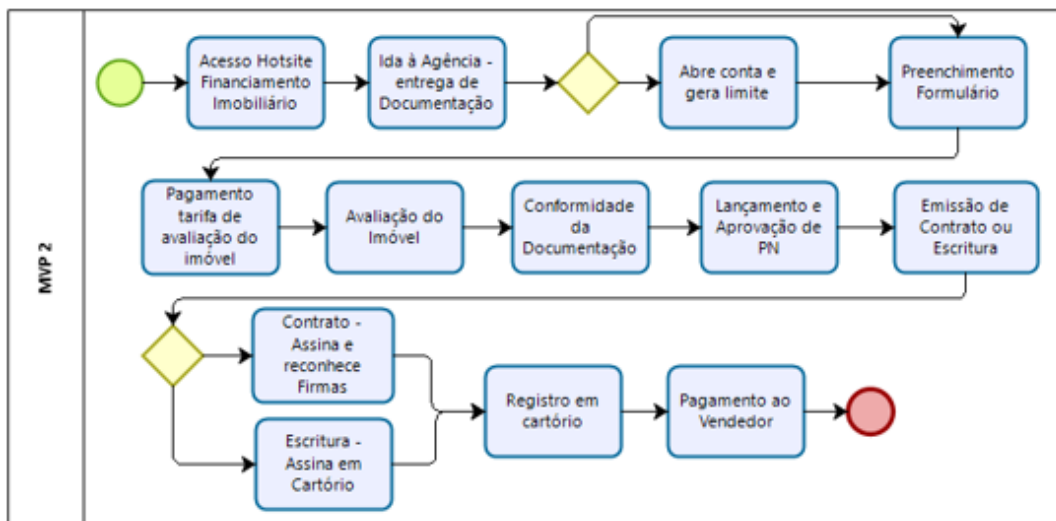


Figura 4. MVP2

Fonte: Resultados originais da pesquisa

1. Cliente acessa “hotsite” do crédito imobiliário da instituição financeira, para realização de simulação e acesso à documentação necessária para contratação;
2. Cliente comparece à Agência, ou Correspondente Credenciado em sua cidade, com a documentação necessária para contratação;

3. Caso cliente não seja correntista, é aberta conta corrente e gerado limite de crédito na mesma hora;
4. Gerente/Atendente acessa a simulação realizada pelo cliente no “hotsite” através do sistema gestor de crédito imobiliário do banco para preencher informações necessárias, fazer upload de documentos, consultar certidões do cliente e emitir formulários preenchidos para assinatura pelo cliente.
5. Cliente assina formulários necessários e paga tarifa devida de avaliação do imóvel;
6. Cliente ou vendedor recebe engenheiro para avaliação do imóvel objeto do financiamento;
7. Gerência de engenharia recebe pedido de avaliação pelo sistema gestor de crédito imobiliário do banco, envia pedido para empresa de engenharia, recebe o laudo e envia à Agência/Correspondente responsável;
8. Cliente recebe ligação do gerente/atendente com informação do valor de avaliação do imóvel;
9. É realizada conformidade documental pela área responsável pela conformidade;
10. Gerente lança proposta de negócios, que é aprovada no mesmo dia;
11. Gerente emite escritura ou contrato de forma automatizada pelo sistema gestor de crédito imobiliário do banco e liga para o cliente avisando que o contrato está pronto:
 - a. Se for escritura pública, repassa orientações e envia minuta ao cartório;
 - b. Se for contrato particular, chama o cliente para assinatura na agência;
12. Para finalizar:
 - a. Sendo escritura pública, cliente assina em cartório e após assinatura do banco o cartório envia para registro. Cliente busca a registrada e entrega ao Banco.
 - b. Sendo contrato particular, cliente leva documentação e contrato para autenticação e reconhecimento de firma, entrega no cartório de registro de imóveis para registro, busca a registrada e entrega ao banco.

4.7 Modelo Ideal

Por último, o terceiro grupo teve como objetivo o de criar a solução ideal, que seria um fluxo de contratação que abordasse soluções que pudessem resolver todos os problemas levantados durante a jornada do “Design Thinking”. Neste caso não há limites de recursos envolvidos, objetivando-se a criação de um modelo de contratação que atendesse de forma plena aos anseios e necessidades de todos os envolvidos durante o processo de concessão de crédito imobiliário. O fluxograma neste caso seria montado de forma mais simplificada e com o escopo mais flexível possível, considerando que o objetivo era seu contínuo desenvolvimento a partir das experiências vividas durante a implementação dos MVP1 e MVP2.

Com esse modelo espera-se possibilitar uma contratação até 100% de forma digital, no menor prazo possível, chegando a D+0, sem restrições de escopo, oferecendo ao cliente uma experiência “omnichannel” entre os canais digitais e o canal físico, atendendo às necessidades de simplificação do processo, acesso às informações, transparência do fluxo de contratação e aumento significativo da capilaridade dos produtos da carteira imobiliária, seguindo o seguinte fluxo de contratação, conforme Figura 5:

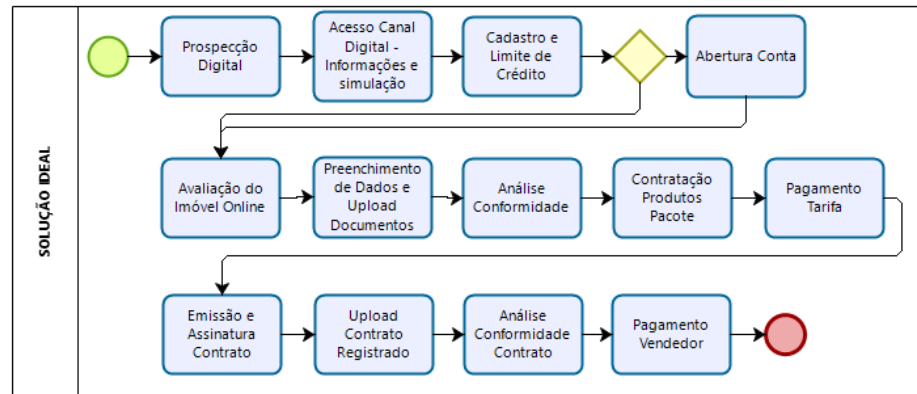


Figura 5. Solução Ideal

Fonte: Resultados originais da pesquisa

1. Prospecção do cliente pelos canais digitais e redes sociais;
2. Acesso, pelo cliente, às informações dos produtos da carteira imobiliária e à ferramenta de simulação de forma clara, simples e objetiva por meio dos canais digitais do banco;
3. Realização de cadastro e geração de limite de crédito;
4. Não cliente – abertura de conta.
5. Realização de avaliação do imóvel objeto do financiamento de forma imediata, através de solução tecnológica com base em estatísticas e banco de dados.
6. Upload de documentos necessários à contratação diretamente pelo cliente.
7. Preenchimento de Declaração Pessoal de Saúde e sua análise realizada online, com possibilidade de dispensa em limites de valores de financiamento pré-estabelecidos.
8. Análise de certidões das partes envolvidas de forma automática, utilizando solução tecnológica que busque informações diretamente dos órgãos competentes.
9. Conformidade da documentação que requer análise e interpretação, como a certidão de ônus do imóvel realizada de forma ágil por central de conformidade.
10. Contratação dos produtos do pacote de relacionamento.
11. Pagamento de tarifas através de boleto.
12. Emissão e análise do contrato pelo cliente:
 - a. Caso seja via contrato particular, assinatura eletrônica das partes;
 - b. Caso seja via escritura pública, utilização da solução e-notariado para assinatura via aplicativo no celular pelas partes;
13. Upload da escritura ou contrato registrado na plataforma digital;
14. Análise de conformidade pela central responsável e pagamento ao vendedor.

4.8 Implementação

Com a finalização dos protótipos, cada grupo montou uma apresentação e passaram por algumas rodadas de discussões com os gestores das principais áreas intervenientes com o objetivo de refinar seus fluxos, identificando o que é possível de ser realizado, se o prazo estipulado é viável e quais os custos projetados.

Com cada fluxo pronto, os protótipos de soluções criadas foram apresentados à alta administração do banco, com o objetivo de realizar uma discussão de forma mais estratégica sobre viabilidade, riscos, custos, tempo e ações a serem tomadas para a execução das soluções. Por fim, cada modelo foi reavaliado e modificado seguindo os parâmetros discutidos, para que fossem finalizados e passíveis de seguir para a próxima fase, que é a da implementação.

Com a conclusão das discussões sobre os modelos gerados pela fase de ideação parte-se para a fase da execução do planejamento e cumprimento das metas definidas por cada modelo.

Para essa fase, os modelos gerados na fase anterior foram mais detalhados com o estabelecimento:

- Das ações a serem executadas para atingimento de cada modelo;
- Das sub tarefas a serem cumpridas para conclusão de cada ação;
- Dos responsáveis por cada ação e tarefas e seus possíveis intervenientes;
- Do cronograma de cada ação e tarefa;

Com cada ação exposta, foi criado um portal na intranet do banco para que houvesse um acompanhamento do andamento da execução do projeto.

A coordenação da execução das ações ficou de responsabilidade da gerência de crédito imobiliário e o controle e acompanhamento com a própria gerência de inovação. De forma ordinária eram realizadas reuniões mensais entre a gerência imobiliária e a de inovação, com o objetivo de atualizar o andamento das atividades, revisá-las, discuti-las e, se necessário, realizar alguma alteração de escopo, exclusão ou inclusão de atividade.

4.9 Impactos e limitações

Destacam-se a seguir os principais avanços no processo de contratação da carteira imobiliária do banco, todas cumpridas ainda no ano de 2020:

- Simplificação de “checklist” de contratação, com redução de até 70% das certidões e formulários solicitados;
- Revisão dos formulários e emissão e preenchimento de forma automática pelo sistema de crédito imobiliário do banco;
- Desenvolvimento do sistema de crédito imobiliário de forma a fornecer mais informações e transparência aos gerentes de negócio;
- Tramitação de processos de forma digitalizada, sem necessidade de papel, o que, além ser mais prático e sustentável, reduz o tempo de contratação por conta do transporte do processo entre as áreas;
- Emissão e preenchimento de contratos de forma automática pelo sistema;
- Criação de novos produtos indexados ao índice de preços ao consumidor amplo (IPCA) e ao índice da Poupança, atendendo à demanda de se haver maior variedade de produtos na carteira;
- Contratação de correspondentes imobiliários, como forma de aumentar capilaridade e aumento na força de trabalho, de forma a imprimir maior qualidade e redução do prazo no processo de contratação dos produtos da carteira imobiliária;
- Geração de limite de crédito automático para quase todos os clientes do banco, tornando o processo muito mais ágil;
- Redução de alçadas para aprovação de propostas de negócios no sistema do banco, reduzindo assim o tempo de contratação;

A partir dessas ações implementadas durante o ano de 2020, os resultados obtidos foram, não apenas expressivos, mas surpreendentes para o banco regional, que até 2018 possuía um desempenho muito aquém em relação à concorrência:

- Redução de uma média de 60 dias para contratação em 2019 para 15 dias em 2020, ou seja, uma redução de 75% no prazo de concessão dos financiamentos;
- Pela primeira vez, o banco foi o primeiro colocado em número e volume de contratações no estado onde ele atua prioritariamente;
- Passou de 1010 financiamentos contratados em 2019 para 5593 contratações em 2020, ou seja, um acréscimo de mais de 450% na quantidade de contratos;

- Passou de R\$463,5 milhões contratados em 2019 para R\$1,948 bilhões em volume de contratação em 2020, ou seja, um acréscimo de mais de 320% no volume de contratação. Portanto, diferentemente de 2019, os resultados em números em 2020 foram acompanhados também por uma melhoria do processo como um todo, incluindo a recuperação da imagem repassada aos clientes no ano anterior.

Contudo, com o advento da pandemia do coronavírus, houve uma dificuldade operacional, sobretudo nas demandas do modelo ideal desenvolvido durante o “Design Thinking”, o que impactou negativamente o cronograma da execução dessas atividades, tornando esse o principal limitador encontrado durante esse processo.

Apesar desses números terem sido muito comemorados pelo banco, a instituição obteve uma grande lição, sobretudo da importância do processo de inovação e revisão constante de seus processos. Por conta disso, em 2021 as ações de melhorias serão intensificadas e a busca pela inovação será mantida.

Entre as principais atividades já em pauta pela instituição ressaltam-se:

- A descentralização operacional, passando atividades que antes eram de responsabilidade da gerência de crédito imobiliário, como conformidade dos processos, geração e envio de contratos para cartório e pagamento a vendedores para as próprias agências. Isso permitirá maior autonomia das agências, transparência no andamento dos processos e agilidade, já que aumentará a força de trabalho;
- Transformar a gerência de crédito imobiliário em uma gerência que se ocupará exclusivamente de estratégia, como planejamento, remodelagens de produtos, pesquisas e a continuação pela busca da inovação;
- Desenvolvimento de aplicativo para contratação de financiamento imobiliário de forma 100% digital.

5 Considerações finais

Com os resultados demonstrados nesse trabalho, destacando-se a evolução de mais de 320% no volume de contratações da carteira imobiliária deste banco e posicionando-o como líder de concessão de crédito imobiliário na região em que atua pela primeira vez em sua história, evidencia-se o potencial da ferramenta “Design Thinking” na geração de inovação e valor, inclusive para bancos públicos que, por sua natureza estatal, são menos flexíveis às mudanças se comparados ao setor privado.

Corroborando com os resultados obtidos com a carteira imobiliária desse banco, as ações que incentivaram a inovação em todos os setores desta instituição fizeram com que todos os seus produtos tivessem um significativo aumento de resultados, fazendo o banco alcançar um valor de mercado jamais atingido em sua história.

Como limitação do estudo salienta-se que foi um estudo de caso único, que não possibilita uma generalização, e propõe-se para estudos futuros, aplicar em outros bancos para verificar a similaridade, ou não, dos resultados obtidos nesse caso.

6 Referências

- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.
- BRETRAS, A. *Matriz de Certezas, Suposições e Dúvidas*. Médiun -Educação Fora da Caixa: São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://bit.ly/2qkaKQ0>>. Acesso em: 05 abr. 2021.
- BROWN, T. *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

- DRUCKER, P. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1986.
- HERMANN, J. Desenvolvimento financeiro e concorrência privada: desafios para a funcionalidade macroeconômica dos bancos públicos. In: JAYME JR., Frederico G.; CROCCO, Marco (Org.). *Bancos públicos e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Ipea, 2010. p. 233-257.
- HORN, C. H.; FEIL, F. Instituições financeiras de desenvolvimento regional e os desafios do Sistema Nacional de Fomento. *Economia e Sociedade*, Campinas, SP, 2019. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8656957>. Acesso em: 5 nov. 2020.
- LOCKWOOD, T. *Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value*. New York: Allworth Press, 2009.
- OSBORN, A. F. *Applied imagination: Principles and procedures of creative thinking*. New York, NY: Charles Scribner's Sons, 1963.
- PAZMINO, A. V. *Como se cria: 40 métodos para design de produtos*. São Paulo: Blucher, 2015.
- PEREIRA, D. *Mapa de Empatia: O que é*. O Analista de modelos de negócios. [S.I], 2021. Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/mapa-de-empatia-o-que-e/>. Acesso em: 05 abr. 2021.
- SANTOS, V. A importância do Storytelling para o Design Thinking. *FM2S Educação & Consultoria*. [S.I], 2017. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/storytelling-no-design-thinking/>. Acesso em: 25 abr. 2021.
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.
- SILVA, E. L; MENEZES, E. M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 2 ed. Florianópolis: LED/PPGEP/UFSC, 2001.
- SMITH, A. *A riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1996.
- SPENDOLINI, M. J. *Benchmarking*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- STONNER, R. *3P – Pessoas, Processos, Produto*. BlogTek by Stonner. [S.I], 2017. Disponível em: <https://blogtek.com.br/3p-pessoas-processos-produto/>. Acesso em: 27 abr. 2021.
- TORO INVESTIMENTOS (ed.). *Ações de bancos: quais são as possibilidades para comprar na B3?* 2022. Disponível em: <https://blog.toroinvestimentos.com.br/acoes-de-bancos>. Acesso em: 28 fev. 2022.