



TI

A impressionante virada lean do banco DBS em Singapura

ESTUDO DE CASO - Nos últimos anos, o Banco DBS em Singapura sofreu uma reviravolta extraordinária inspirada no lean. Aqui, o COO explica como a empresa se tornou o "melhor banco digital" do mundo.

PAUL COBBAN

No Banco DBS, estávamos recentemente tentando encontrar formas de tornar mais fácil para as crianças de Singapura pagarem suas refeições escolares. Uma ideia que estávamos testando era fornecer-lhes tecnologia para usar em vez de dinheiro. Ao falar com vários pais, entretanto, descobrimos que eles estavam preocupados que seus filhos pudessem crescer sem entender o valor do dinheiro. Assim que percebemos que estávamos no caminho errado, ajustamos nossa abordagem.

É difícil definir a quantidade de desperdício que evitamos pelo simples fato de conversar com nossos clientes. E a verdade é que, independentemente da quantidade de desperdício que possa ser removido dos processos, nunca haverá uma maior forma de desperdício do que oferecer aos clientes um serviço ou um produto que eles não querem ou precisam.

A eliminação de desperdícios, mesmo antes de produzi-lo, por assim dizer, só é possível em uma empresa que está profundamente empenhada em entender as necessidades dos clientes por meio da observação, da análise de dados e da experimentação. Essa abordagem focada no cliente tem sido o foco da estratégia do Banco DBS nos últimos anos.

Em 2009, [...] a gerência do DBS decidiu se concentrar nas parte asiática do negócio...

Tudo começou em 2009, quando fui contratado para iniciar alguns trabalhos de melhoria nos processos de uma área do negócio. Naquela época, todos nós ainda estávamos vivenciando a crise financeira global, e a gerência do DBS decidiu se concentrar nas parte asiática do negócio como uma maneira de distanciar-nos do que estava acontecendo no Ocidente. Naquela época, a Ásia era a única parte do mundo onde o setor bancário não havia





implodido. Um dos princípios dessa estratégia era o "serviço asiático", mesmo que naquela época estivéssemos bem abaixo da média quando se tratava de satisfação do cliente.

Na verdade, o "serviço asiático" estava muito distante de nossa realidade, mas nosso foco estava no lugar certo. Buscamos impulsionar a melhoria em nosso serviço ao cliente, o que necessariamente significava definir como era o serviço asiático. Recebemos seis meses, que passamos trabalhando com clientes, colaboradores e especialistas. Isso resultou em 96 ideias sobre o que o serviço asiático realmente significa. Em agosto de 2010, as 50 principais pessoas do Banco DBS se encontraram por dois dias e destilaram essas 96 ideias em três conceitos: respeito, facilidade e confiabilidade - também conhecido como RED (do inglês, Respectful, Easy to deal, and Dependable). O vermelho é uma cor que representa sucesso nas culturas asiáticas, e ela também é uma de nossas cores corporativas. Mas também é um adjetivo, que rapidamente se tornou parte do vocabulário da empresa. Para minha surpresa (os muitos "programas" que eu tinha visto ao longo dos anos talvez me tornaram um pouco cínico), nosso pessoal adorou o conceito e o abraçou completamente.

...então, adotamos uma abordagem que abrangia tanto o hardware como o "heartware"

Queríamos mais do que um slogan em uma camiseta e, então, adotamos uma abordagem que abrangia tanto o hardware (o verdadeiro trabalho de melhoria do processo) como o "heartware", um programa de treinamento que ajudaria as pessoas a entender como queríamos que nosso serviço aos clientes fosse.

O elemento mais importante de nossa transformação lean é: a mudança cultural

Com o passar do tempo, quebramos muitas regras do livro. Veja os projetos de melhoria RED, por exemplo: para criar entendimento e deixar as pessoas entusiasmadas, fizemos o máximo possível sabendo que não tínhamos a capacidade de apoiar todas as iniciativas. Mas conseguimos que as pessoas participassem, e, ao cometer erros e experimentar, elas começaram o que - vendo em retrospectiva - é o elemento mais importante de nossa transformação lean (embora nunca usemos a palavra "lean"): a mudança cultural.

Como empresas líderes estão conduzindo sua transformação digital – [Veja as sessões do Lean Summit 2018](#)





A VERDADEIRA INOVAÇÃO? FAZER O BANCO "DESAPARECER"

Isso não significa que não conseguimos muito avanço na melhoria do processo. Uma das primeiras coisas que fizemos foi usar as horas do cliente como nosso indicador, essencialmente uma medida de tempo de espera, para analisar nossos processos e ver quantas horas dos clientes poderíamos reduzir no sistema. Acabamos removendo 250 milhões de horas em dois anos!

[Queríamos] tornar o DBS um banco focado no cliente

Com mais de 250 projetos de melhoria em andamento, continuamos nosso trabalho para tornar o DBS um banco focado no cliente. Houve um momento crucial quando decidimos reduzir o tempo que levava para substituir um cartão de crédito perdido de cinco dias para um. Sabíamos que estar sem um cartão de crédito é muito difícil para as pessoas, então queríamos ajudá-las a voltar ao normal o mais rápido possível. Dessa vez, no entanto, ligamos para o cliente ao invés de simplesmente implementar a solução que achamos que funcionaria. Telefonamos para uma mulher que perdeu seu cartão e perguntamos: "Você gostaria de recuperar seu cartão de crédito em um dia?". Ela disse: "Isso seria ótimo, mas e meu cartão de débito?! Perdi minha bolsa em um shopping center com tudo dentro!". De repente, foi como se uma lâmpada tivesse aparecido, e percebemos que erramos nossa percepção sobre a verdadeira necessidade do cliente. Que momento 'a-ha'! Após essa chamada, repensamos todo o processo, mudando o que veio a ser conhecido como a "jornada do cliente", e aprendemos o quão crítico era investigar profundamente os problemas que nossos clientes enfrentam.

Aprendemos o quão crítico era investigar profundamente os problemas que nossos clientes enfrentam e que o futuro desta indústria é um "banco invisível"

Não consigo enfatizar o quão importante foi essa visão de entender o que os clientes realmente precisavam, pois isso nos ajudou a determinar nossa direção futura. Ninguém acorda de manhã e pensa: "Hoje é um ótimo dia para fazer negócios bancários!". Eu realmente acredito que o futuro desta indústria é um "banco invisível". Se eu não preciso de um cartão de crédito para pegar um Uber, por que eu preciso de um para pagar uma refeição em um restaurante, por exemplo?

Este conceito de "banco invisível" está moldando toda nossa abordagem à digitalização, o que está claramente valendo a pena, considerando que em 2016 fomos nomeados pela Euromoney (o Oscar dos bancos) o melhor banco digital do mundo. Temos uma agenda digital maciça, mas estamos digitalizando com as necessidades do cliente sempre claras em nossa mente. Por exemplo, lançamos recentemente um banco digital na Índia que é apenas para celular, para garantir que as pessoas possam se beneficiar de seus serviços, mesmo em áreas remotas em todo o país, onde a infraestrutura é notoriamente pobre, e as viagens podem ser





bastante demoradas. As pessoas não precisam mais ir até uma agência para abrir uma conta. A criação deste banco inovador foi possível porque olhamos a jornada do cliente de forma transformacional. No final do dia, para mim, é uma verdadeira inovação - articulando e compreendendo os problemas dos clientes e resolvendo-os de uma maneira que nunca foi feita antes. Nossos *hackathons* e as ferramentas de startup lean que usamos são importantes para dar às pessoas a confiança para inovar, mas sozinhas param por aí.

INSPIRANDO PESSOAS, MUDANDO UMA CULTURA

Temos a sorte de ter um CEO muito inspirador, que nos acompanha há oito anos e foi sempre muito consistente com a estratégia. Ele também apoiou nossas iniciativas de melhoria de forma muito visível. Uma maneira pela qual a liderança mostrou quão fortemente eles acreditavam no pensamento lean foi encorajando as pessoas a iniciar tantos "projetos RED" quanto quisessem, mesmo que - como mencionei - eles soubessem que muitos falhariam. Ao permitir que eles tentassem, eles permitiram que as pessoas compartilhassem suas ideias, tentassem coisas novas e aprendessem com os experimentos que executavam. No início de nossa transformação, contratamos um ex-jornalista, cujo trabalho era escrever duas histórias por semana sobre a mudança que tentávamos provocar. Ainda levamos a comunicação extremamente a sério e chegamos a um ponto em que não temos pessoas suficientes para escrever todas as histórias que temos. Também descobrimos que compartilhar quais melhorias ocorrem no DBS com o mundo exterior nos ajuda a obter a tração internamente e atrai o talento.

Como todo praticante lean sabe, mudar a cultura de uma organização talvez seja a parte mais difícil de uma transformação. Nosso problema, por exemplo, foi que, tanto na Ásia quanto no setor bancário, a mentalidade HiPPO (opinião da pessoa mais bem paga) é muito comum. Afastar-se desse tipo de pensamento tem sido uma grande prioridade para nós: implica em remover o medo no local de trabalho e gradualmente aprender a pensar de forma diferente. Atualmente, estamos tentando inculcar a ideia em nosso pessoal de que precisamos de experiências para provar nossas teorias.

Queremos ser um banco que aprende continuamente, um experimento por vez

Atraímos muita inspiração de empresas de grande tecnologia como Google, Netflix, LinkedIn, Facebook e assim por diante. Assim como a Netflix é muitas vezes descrita como uma máquina de experimentação que transmite filmes, gostaríamos de se tornar uma máquina de experimentação que presta serviços bancários. Queremos ser um banco que aprende continuamente, um experimento por vez.

Outra face importante da mudança cultural que estamos experimentando é, na verdade, o ramo imobiliário. Eu não tinha ideia de quão poderoso o espaço físico de um veículo poderia ser na condução de mudanças culturais,





mas é quando as pessoas se movem que novos hábitos podem ser formados. Você não pode simplesmente jogar uma ideia em um canto e esperar que suas pessoas se tornem criativas, e termos sido capazes de projetar nosso espaço de trabalho em torno do problema que estamos tentando resolver provou ser uma abordagem bem sucedida para nós. Embora estejamos todos no mesmo andar, o layout de nosso espaço de trabalho estava impedindo as equipes de colaborarem. Então decidimos mudar tudo: cada pessoa agora senta em um lugar diferente todos os dias, e até mesmo eu abandonei meu escritório e agora me sento com todos os outros. Essa é a melhor coisa que já fiz! Minhas reuniões e e-mails diminuíram em 80%, sei o que está acontecendo o tempo todo, e as pessoas me abordam com problemas que não teriam falado antes. Isso realmente mudou minha vida profissional e a de todo o departamento.

Esse é o tipo de mudança comportamental que queremos alcançar no DBS, e tudo começou com a abordagem correta sobre a liderança e as necessidades do cliente.

Conheça o caminho de empresas líderes na sua transformação digital - [Participe do Lean Summit 2018](#)

Publicado em 05/04/2018

Fonte: [Planet Lean](#)

Paul Cobban é COO no Banco DBS em Singapura.

