



TI

Sem TI lean, nossos bancos não têm como combater a concorrência

MARIE-PIA IGNACE

O setor bancário enfrenta dificuldades diante de uma regulamentação pesada e do aumento da concorrência das fintechs. Então, o que os bancos podem fazer? O autor sugere que eles adotem a TI lean para transformar seu negócio.



Em abril, a Orange anunciou a aquisição de 65% do banco Groupama, uma iniciativa que permitirá à gigante de telecomunicações francesa – que tem cerca de 30 milhões de clientes na França – lançar um serviço de banco 100% móvel no início de 2017.

É difícil imaginar quais serão as implicações da entrada da Orange no mercado bancário, mas o que é certo é que os bancos em todo o mundo vêm sofrendo uma pressão crescente.





Acredito que há três desafios principais para eles:

- Em primeiro lugar, as taxas de juros negativas estão custando aos bancos uma receita considerável. Sua resposta usual – vendas (produtos de seguro, por exemplo) –, no entanto, não é suficiente para combater o problema.
- Um segundo desafio crítico que os bancos enfrentam é a quantidade crescente de regulamentações que precisam obedecer. Como resultado da crise financeira de 2008, os reguladores querem garantir que os bancos protejam seus clientes – o que resulta em novas regras sendo introduzidas regularmente. Um novo regulamento da União Europeia conhecido como KYC (*Know Your Customer*), por exemplo, introduziu novas disposições para a identificação de clientes e a verificação de sua identidade – isso força os bancos a entrevistar cada cliente antes de vender um produto para garantir que estejam cientes do que estão comprando e que tenham conhecimento sobre dinheiro e bancos. Quando você tem um ou dois milhões de clientes, a realização de entrevistas individuais torna-se um esforço incrivelmente demorado e desgastante. Os bancos terão que encontrar uma maneira de cumprir os requisitos regulatórios sem sacrificar sua capacidade de operar dia após dia.
- O terceiro desafio, que já mencionei, é o aumento da concorrência – resultado da digitalização do setor financeiro. Mais do que nunca, as margens estão na distribuição de um produto (em vez de sua criação e gestão). Para startups e empresas de tecnologia financeira, atuar como uma interface entre o cliente e o banco é muito fácil, o que os coloca em uma ótima posição para corroer rapidamente a participação de mercado de que as organizações financeiras tradicionais desfrutaram até agora. Além disso, o exemplo da Orange mostra que não são apenas startups com conhecimento de tecnologia que representam uma ameaça à própria existência da indústria.

Diante desses problemas, só há uma coisa que os bancos podem fazer para evitar chegar a um ponto sem retorno: praticar a TI lean.

Então, como a TI lean pode ajudar?

1. MELHORANDO A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Quando você pede aos clientes que estão abrindo uma conta em seu banco para assinar 18 páginas, você realmente está criando valor para eles? Acho que é seguro dizer que “não”. Na verdade, acho que, se perguntados, a maioria dos clientes diria que eles enxergam o processo como um desperdício de tempo colossal. O mesmo vale para muitos dos processos que atualmente ocorrem na maioria dos bancos.





Então, como o lean (e a TI lean, mais especificamente) pode ajudar a resolver esse e outros desafios que mencionei?

Em primeiro lugar, o lean ensina à organização a prática inestimável de “ir ver” – visitar um *call center* para ouvir as reclamações que os clientes têm, por exemplo, é um exercício útil que pode ajudar a organização a entender a demanda e os problemas que precisam ser resolvidos. Os bancos não fazem isso suficientemente. Recentemente, tive uma discussão com uma equipe responsável pelo lançamento de um aplicativo usado para comprar e vender ações. Eles tinham muitas ideias sobre o aplicativo, mas nenhum indício sobre as expectativas dos usuários. No final, o líder do projeto lembrou que, meses antes, havia recebido um arquivo com todas as solicitações/perguntas que os usuários colocaram no *call center* do banco: ao abrir esse arquivo, ele encontrou 430 tópicos. Com tantos itens para completar, a equipe fez um Pareto e selecionou 18 expectativas únicas – uma abordagem típica de uma empresa “GAFA” [GAFA é um acrônimo comumente usado na Europa para se referir a Google, Apple, Facebook e Amazon], mas bastante incomum para um banco.

Como Dan Jones e Jim Womack explicam em “Soluções Enxutas”, você tem muito a ganhar se remover o desperdício na experiência do cliente. Essa é a primeira maneira pela qual a TI lean pode ser útil.

2. VELOCIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Outra contribuição que a TI lean pode dar à transformação dos bancos é tornar seus processos mais rápidos e eficientes. Assim como em um ambiente de manufatura lean o produto se movimenta continuamente, com valor agregado a cada etapa do processo, os departamentos de TI dos bancos devem aspirar a fluir ininterruptamente sua maneira de operar (em um banco, a TI é o equivalente a um departamento de operações, e nenhuma transformação pode ser bem-sucedida sem passar por ela). Em vez disso, seu trabalho está atualmente atolado com atrasos e muita espera. Quando um banco leva até um ano para habilitar um recurso simples que requer não mais do que 10 dias de trabalho, os clientes vão procurar empresas de fintech que usam entrega contínua para inovar incrementalmente seus produtos – e quem poderia culpá-los? As organizações financeiras precisam encontrar maneiras de facilitar a entrega de valor em um mundo digital, e isso só pode ser alcançado introduzindo-se fluxo e lean em seus departamentos de TI. Para um exemplo de como o BNP Paribas conseguiu reduzir o atraso de um processo de TI em 20% usando o pensamento lean, confira [este vídeo](#) (em inglês).

3. ENCONTRE MELHORES MANEIRAS PARA TOMAR DECISÕES E GERENCIAR O TRABALHO





Outro desafio de que falamos é o cumprimento de uma quantidade cada vez maior de requisitos regulatórios. Usar uma sala *obeya* é uma das coisas que os bancos podem fazer para tomar decisões diárias mais rapidamente e gerenciar a carga de trabalho de uma maneira que mantenha os custos baixos, minimizando o impacto negativo no *back office* (que, por ser normalmente sobrecarregado, é comum fonte de atrasos). Recentemente, presenciei uma discussão entre dois CIOs franceses sobre como eles lidaram com a introdução de uma nova declaração automatizada – a DSN, *déclaration sociale nominative* – como parte do DADS (todos os anos, as empresas devem compartilhar com o governo os dados relativos aos seus funcionários – como salários pagos a cada um deles): utilizando uma *obeya*, um dos CIOs precisou de seis anos/homem para completar a transição (o DSN foi introduzido por lei em 2012), enquanto o outro CIO, que gerenciou o projeto de forma tradicional, precisou de cem anos/homem – 16 vezes mais.

É óbvio que um sistema mais enxuto que cria valor real para o cliente permite que o valor flua de forma ininterrupta e incentiva o cliente a puxar, tendo um efeito positivo no resultado final de um banco. Custos mais baixos também podem contrabalançar o efeito das taxas de juros negativas.

Em conclusão, os bancos ainda são relativamente novos no uso da TI lean, mas até que eles a abracem completamente, os obstáculos que estão enfrentando atualmente permanecerão impossíveis de serem superados. Há potencial para uma revolução na maneira como os bancos operam. A questão é: eles perseguirão a mudança ou são míopes demais para enxergar o quão necessária ela é?

Fonte: [Planet Lean](#)

Sobre a autora



Marie-Pia Ignace é presidente do Institut Lean France e criadora do primeiro Lean IT Summit, em 2011. Pioneira em TI Lean na Europa, Marie-Pia é altamente experiente na gestão de grandes operações no setor de serviços. Antes de ser cofundadora do Institut Lean France, ela era responsável por uma unidade de negócios na Atos Origin, onde lançou um dos primeiros bancos online franceses e construiu e implantou o primeiro programa lean do BNP Paribas.

Publicado em 01/07/2019

