

# THE FUNNEL

Revista Brasileira de Inovação Corporativa

Powered by **Kyvo**

## Gestão Ecosistêmica

Abri!l/Maio/Junho, 2020

#05



### **Especial Nordeste**

Novos polos de inovação se estruturam na região

### **Entrevista**

Carolina Sevcic e a transformação cultural da Nestlé

### **Mercado financeiro**

MUFG flexibiliza modelo de trabalho no Brasil de olho no futuro

### **Indústria**

Inovação entra nos planos do centenário Grupo Cornélio Brennan



# Tradição repaginada

*Como a centenária unidade brasileira do maior banco do Japão vem buscando ajustar sua cultura à demanda por inovações constantes da economia digital*

Reunião de um dos grupos de trabalho que utiliza a metodologia ágil no MUFG

por Dubes Sónego

BANCOS    METODOLOGIA ÁGIL    FINTECHS    CULTURA CORPORATIVA

**Até** o início do ano passado, abrir uma conta na unidade brasileira do maior banco japonês, o MUFG, era um “pesadelo” — a definição é de Harvey Colli, head de *transaction banking* e líder informal da área de inovação do banco. O formulário de adesão, tinha 13 páginas, em vez de uma, na maior parte da concorrência, e a aprovação levava cerca de 20 dias, conta o executivo. Para resolver o problema, a companhia decidiu então apostar em um projeto piloto para testar o uso da metodologia ágil. Oito pessoas, de diferentes áreas, foram convidadas a redesenhar o processo. Duas semanas depois, a diretoria tinha em mãos um plano de ação sem custo financeiro e implementação rápida, diz Colli. A ficha cadastral encolheu para uma página, frente e verso, e o número de dias para aprovação caiu para cinco. “Era um problema grande. Mas, por diversos motivos, nada era feito. Seja por resistência à mudança, ou por algo que ouvíamos muito aqui: o famoso ‘Tóquio mandou ser assim’. E a gente tem perguntado bastante: quem é o senhor Tóquio?”, conta o executivo.

Empresas japonesas costumam ter fama internacional de excelência no que fazem. Mas são também conhecidas pela hierarquia rígida e, em muitos casos, pela apreço à burocracia que garante processos e padrões de qualidade. Por quase um século, o MUFG foi um banco japonês voltado a companhias japonesas, com uma cultura fortemente baseada em respeito à hierarquia e processos burocráticos rígidos. Nos últimos anos, porém, as transformações tecnológicas que impactam o setor financeiro, e a estagnação econômica no Japão, levaram a companhia a buscar novas estratégias e modelos de gestão flexíveis.

Globalmente, unificou as marcas de suas unidades operacionais em dezenas de países — por aqui, deixou de ser Banco de Tokyo – Mitsubishi UFJ Brasil S.A., para ser apenas Banco MUFG Brasil S.A.. Também ampliou o portfólio de produtos e o foco de vendas para além do círculo tradicional, formado por companhias japonesas com operações em outros países. Localmente, as unidades ganharam maior autonomia para inovar em processos e produtos. ►



Harvey Colli, head de transaction banking e líder informal da área de inovação da unidade brasileira do maior banco japonês, o MUFG

***“[...]Banco japonês tem uma cultura muito forte, bastante enraizada, burocracia, hierarquia. Ao mesmo tempo, o banco entende que precisa mudar para sobreviver, crescer e ser mais eficiente. Então, o banco está em um esforço forte de readaptação cultural, mesmo. [...]”***

No Brasil, segundo Colli, um dos maiores esforços têm sido mudar a cultura da empresa para torná-la mais “antifrágil”. “Estamos sob pressão forte, do nosso *headquarter* nos Estados Unidos e de Tóquio, para mudar. Banco japonês tem uma cultura muito forte, bastante enraizada, burocracia, hierarquia. Ao mesmo tempo, o banco entende que precisa mudar para sobreviver, crescer e ser mais eficiente. Então, o banco está em um esforço forte de readaptação cultural, mesmo. De ser mais ágil, menos hierárquico”, afirma.

As transformações começaram com o corte de atividades que, na avaliação do executivo, já não faziam sentido. O caixa para atender clientes, que funcionava no andar térreo da sede do banco, em São Paulo, por exemplo, foi fechado. “Tínhamos uma pessoa, fisicamente, esperando o cliente chegar para pagar contas, sacar dinheiro. Tínhamos que ter moeda. Só que a gente é um banco no segmento corporativo. Então, para que o serviço?”, afirma. “Não dava para chegar em novas tecnologias mantendo um caixa físico. Mas, para uma cultura japonesa, você ter que eliminar algo que está sendo feito, quando envolve clientes, é difícil”.

Com a avaliação positiva do projeto piloto da ficha cadastral, a companhia também resolveu incentivar a formação de novos grupos no modelo ágil. O segundo foi dedicado a reformas no modo de trabalho (*work style reforms*). Roupas formais, como terno e gravata, por exemplo, deixaram de ser obrigatórios para quem não precisa visitar clientes ou atender representantes de órgãos reguladores. Uma vez por mês, diz Colli, dependendo da área, as pessoas são agora autorizadas a sair mais cedo (*short friday*), e passou a ser possível flexibilizar o horário de trabalho, para fugir do trânsito ou encaixar na agenda compromissos pessoais. “As pessoas estão tendo coragem de questionar e sugerir”, diz o executivo.

Em outubro, a companhia organizou um Innovation Day e um hackathon. Durante o evento, cerca de 120 dos 250 funcionários da companhia foram apresentados aos projetos de inovação em andamento no MUFG, assistiram palestras de pessoas de fora, como representantes da ABFintechs. Ao final, foram convidados a se reunir em grupos, sem tamanho definido, para sugerir melhorias em processos internos e produtos do banco. Da iniciativa,

resultaram 25 projetos, posteriormente consolidados em 20 iniciativas envolvendo 60 funcionários, de 14 das 16 áreas do banco”.

Os projetos vêm sendo adotados na medida em que ficam maduros, diz Colli. Atualmente, segundo ele, há dez grupos ágil no MUFG Brasil em atividade, com entregas, e outros 13 em fase de refinamento da proposta. São iniciativas como a do projeto vencedor do hackathon, que propôs a digitalização do processo de adesão ao banco, já facilitado pelo projeto de simplificação da ficha cadastral. Ou a proposta em andamento de criação de um novo sistema de inteligência de negócios (*business intelligence*) para o banco. Ou ainda um grupo de trabalho voltado à formação de agentes de inovação internos, responsáveis por disseminar a metodologia ágil e a cultura da inovação em diversos setores da companhia. “É algo que vai ajudar ainda mais a difundir essa cultura de dono no banco. É simples, não vai custar nada, mas vai contribuir bastante para quebrar barreiras”, afirma o executivo.

***[...] um grupo de trabalho voltado à formação de agentes de inovação internos [...]. “É simples, não vai custar nada, mas vai contribuir bastante para quebrar barreiras”***

Os resultados financeiros de iniciativas semelhantes nem sempre são fáceis de medir. Em muitos casos, como no das reformas no código de vestimenta, indicadores econômicos são insuficientes para avaliar os avanços trazidos pelas iniciativas. Mas, para Colli, as melhoras podem ser sentidas no dia a dia. E a expectativa é de que apareçam também na próxima pesquisa de satisfação no trabalho.

Em paralelo, a companhia começa a adotar também novas tecnologias e modelos de parceria para complementar o portfólio de produtos e serviços, ou abrir novas frentes de negócios. Segundo Colli, há três iniciativas com fintechs em andamento, uma global e outras duas locais. O executivo diz que ainda não pode citar o nome das startups, mas afirma que uma das parcerias deve resultar em uma nova solução de mobilidade. Outra ajudará na resolução de fluxos internos de trabalho e, uma

terceira, dará origem tanto a novos serviços para os clientes finais do MUFG quanto a uma nova fonte de receitas, já que o banco será também fornecedor de serviços de *clearing* para a startup, afirma Colli.

Como meta pessoal, Colli afirma que pretende ainda encontrar uma fintech que faça sentido para o banco investir diretamente, e não só trabalhar em conjunto. Mas ainda não achou. “Tem bastante coisa chegando e impactando esse mundo. Não só por demanda de fintechs, concorrendo ou fazendo parceria com bancos. Mas por pressão do próprio regulador — *open banking*, pagamentos instantâneos, arrecadação de tributos”, afirma.

“Com raras exceções, as fintechs não vão conseguir fazer todo o processo: *compliance*, *clearing*, financeiro, dinheiro, sem ajuda de bancos. Tenho uma visão muito positiva, de que há muito mais chances de parcerias e de os bancos ganharem com as fintechs, do que de competição”.

***“[...] O principal, que estamos conseguindo, é criar o sentimento de dono em todo mundo. Inovação depende muito disso. Se a pessoa não se sentir assim, é muito mais fácil reclamar com a pessoa do lado, de que não funciona, e seguir fazendo a mesma coisa, do mesmo jeito, mesmo que não seja eficiente”***

Independente do futuro que enfrentará pela frente, no entanto, o executivo afirma que o MUFG, com as mudanças em curso, já deverá estar mais flexível e ágil para atender às demandas dos clientes. “Hoje, somos um banco mais questionador e aberto à mudanças. O *management* está aberto. O principal, que estamos conseguindo, é criar o sentimento de dono em todo mundo. Inovação depende muito disso. Se a pessoa não se sentir assim, é muito mais fácil reclamar com a pessoa do lado, de que não funciona, e seguir fazendo a mesma coisa, do mesmo jeito, mesmo que não seja eficiente”, afirma Colli. “Não dá para você pensar em inovação, em ser uma startup, agir como uma startup, do ponto de vista de produto e tecnologia, se a empresa pensa como uma empresa pública”.