



## Reinicializando a TI: Porque as instituições financeiras precisam de um novo modelo tecnológico?

Modelos de TI antigos dificilmente fornecerão a vantagem competitiva que os bancos e seguradoras precisam extrair da tecnologia. A maioria precisará de uma reinicialização completa caso desejem emergir como líderes digitais.

**Por Bernardo Sebastião, Franz Bedacht e Vitor D'Agnoluzzo**

**Bernardo Sebastião e Franz Bedacht são sócios da Bain no escritório de São Paulo, onde lideram a prática de TI. Colaborou também Vitor D'Agnoluzzo, gerente membro da prática de TI.**

**Os autores apoiaram o trabalho no estudo original de Mike Baxter, sócio da Bain em Nova Iorque e líder da prática de Serviços Financeiros; Steve Berez, sócio da Bain em Boston e líder da prática de TI; e Vishy Padmanabhan, sócio da Bain em Dallas.**

## Reinicializando a TI: Porque instituições financeiras precisam de um novo modelo tecnológico

As expectativas dos clientes em relação aos bancos e às seguradoras estão crescendo. Em 2015, mais da metade das interações bancárias de clientes ao redor do mundo ocorreu online ou através de canais móveis, de acordo com pesquisas da Bain & Company. Ao incluir os caixas eletrônicos, hoje a parcela de interações digitais e eletrônicas excede 85%, e pode chegar a 95% até 2020.

A tecnologia está no centro dessa transformação e, com as competências organizacionais corretas, empresas de serviços financeiros podem competir contra *startups* ágeis e tecnologicamente sofisticadas que estão redefinindo a forma de atender as necessidades financeiras dos clientes. Executivos veem a oportunidade de fornecer experiências diferenciadas para clientes e momentos de “uau”—como a habilidade de depositar cheques utilizando a câmera de um telefone celular, programar saques, pagar contas ou até mesmo fazer transações básicas através de um bom aplicativo móvel. E esta tendência é mais acentuada para clientes mais jovens: 39% daqueles acima dos 45 anos consideraram a qualidade do aplicativo móvel ao trocar de banco, mas 58% daqueles com menos de 45 a consideraram como base para tal decisão.

Contudo, na maioria das instituições financeiras existem significativas lacunas entre as aspirações do negócio e o que eles podem conquistar realisticamente. Executivos demandam maior velocidade e agilidade, mas seus departamentos de TI são incapazes de atender tais necessidades, resultando em frustrações e desconfiança mútua. As exigências do alto escalão de executivos por algo melhor, mais barato e mais rápido crescem ainda mais à medida que a TI fica lenta, cara e, em alguns casos extremos, paralisada. Muitos fatores contribuem para essa imobilização, incluindo o rápido aumento dos volumes de negócios e demandas regulamentares, uma necessidade crescente de apoiar complexos processos de negócios e produtos, arquiteturas de sistemas legados inflexíveis, processos internos onerosos e limitações de talentos.

Acreditamos que esse problema é maior do que a TI, ele é um desafio estratégico de negócio e também uma ótima oportunidade. Executivos de tecnologia agora têm uma plataforma e um ambiente onde a liderança da

empresa está ansiosa para ouvir e apoiar as iniciativas da TI. Os executivos de negócios precisarão trabalhar com a TI mais de perto do que nunca, apoiando as recomendações tecnológicas e adquirindo uma compreensão mais clara dos desafios e oportunidades que a tecnologia pressupõe. Trabalhando juntos, eles podem progredir rapidamente para colocarem seus bancos, seguradoras e outras instituições financeiras à frente nessa era digital de rápida evolução.

### Um novo modelo digital de operação de TI

Em nossa opinião, as frustrações expressadas pelas empresas e executivos de TI são, em grande parte, devido a uma falta de correspondência entre as expectativas da empresa sobre como fornecer excelentes experiências digitais para seus clientes e a incapacidade da TI de atender tais expectativas. Instituições financeiras não projetaram seus modelos de operação de TI atuais para fornecer atualizações diárias de funcionalidades ou permitir que a mudança seja um tema contínuo no desenvolvimento. O modelo atual foi projetado para fornecer estabilidade, previsibilidade, mitigação de riscos e eficiência—e a maior parte dos bancos têm atendido seus clientes com base nesses princípios de projeto.

A partir de nosso trabalho com bancos, seguradoras e fundos de investimento que encaram esse desafio hoje, constatamos que muitas precisam “reiniciar” suas organizações de tecnologia. A transformação requerida—para o negócio, a TI e a cultura da organização—é tão grande que exige que os líderes desafiem as suposições tradicionais sobre as formas como a TI e a empresa trabalham em conjunto. À medida que os executivos de serviços financeiros progredem nessa transformação crítica em direção a sua meta de se tornarem líderes digitais, uma coisa interessante ocorre: eles começam a pensar, contratar, colaborar e operar cada vez mais como empresas de tecnologia.

Qual é o objetivo dessa transformação? Alguns dizem que tudo se resume a obtenção de mais velocidade. Contudo, apesar da velocidade ser muito importante, achamos que essa visão simplifica o desafio. Como guardiões da segurança financeira dos clientes, as empresas de serviços financeiros precisam manter a confiança

---

## Reiniciando a TI: Porque instituições financeiras precisam de um novo modelo tecnológico

dos clientes em suas marcas, algo que é a base de seu relacionamento com clientes. Para esse fim, os líderes de TI devem se preocupar com suas competências em segurança online para combaterem ameaças cada vez mais sofisticadas. Eles devem ser capazes de fornecer acesso a qualquer momento e em qualquer lugar enquanto continuam a atender as exigências regulamentares. Eles precisam fazer tudo isso e precisam construir um ambiente escalável e inteligente na web, no celular, em mídias sociais, e com avançados reportes analíticos. Líderes de TI não vão receber carta branca com relação a essas outras prioridades.

---

À medida que executivos avançam nessa transformação crítica em direção à sua meta de se tornarem líderes digitais, uma coisa interessante acontece: eles começam a pensar, contratar, colaborar e operar cada vez mais como empresas de tecnologia.

---

Então, como as funções da TI podem responder a esse desafio? Grandes instituições financeiras não podem se dar ao luxo de largar tudo e começar do zero, e nem conseguirão alcançar o que desejam apenas com modificações leves. Em nossa opinião, poucas empresas de serviços financeiros progrediram de modo significativo a fim de superarem os desafios tecnológicos e a maioria precisa de uma transformação de modelo de operação de TI em larga escala. Contudo, nossa pesquisa indica que líderes emergentes estão diferenciando-se da concorrência e já estão capturando os benefícios. Esses líderes:

- Veem taxas de crescimento de receita três vezes maiores do que a média da indústria.

- Sentem-se 60% mais confiantes de que serão capazes de alcançar o estado futuro desejado.
- Têm 70% mais possibilidade de atender as necessidades do cliente através da tecnologia.
- Administram custos ao evitar projetos que não sejam críticos, otimizando a terceirização, aposentando sistemas de legado e adotando infraestrutura baseada na nuvem.

Esses líderes emergentes reconhecem a importância da tecnologia e, em vez de seguir modas, fazem mudanças bem pensadas em seu modelo de tecnológico de operação (veja a figura 1). Eles compreendem o valor inerente dos sistemas de legado, mas também têm um plano de seguir em frente a fim de ganhar os benefícios de uma arquitetura mais flexível. O mais importante, eles acreditam que uma mudança cultural é necessária dentro de suas organizações para melhorar as formas que a empresa e a tecnologia trabalham em conjunto.

**Prioridades e sincronismo.** O novo modelo de operações utilizado por empresas líderes depende de uma visão detalhada e plurianual dos planos futuros da tecnologia, guiada pelas prioridades estratégicas da instituição. O modelo deve reforçar os processos já existentes de gestão de demanda da organização, garantindo que projetos e investimentos estejam sincronizados com as prioridades.

Talvez o mais desafiador seja que esse novo modelo requer um relacionamento de trabalho mais próximo e ágil entre o negócio e os grupos tecnológicos, transitando de uma mentalidade de desenvolvimento de projeto de longo prazo para um modelo flexível—que lança novos produtos rapidamente, absorve os comentários dos clientes e da linha de frente e melhora e relança produtos—uma meta em constante movimento que os concorrentes nunca conseguem atingir. Uma instituição financeira global, líder entre bancos de investimento, transformou a forma como a TI e as unidades de negócio trabalham em conjunto ao envolver os líderes do negócio nos estágios de desenvolvimento técnico e ao organizar equipes multidisciplinares pequenas e altamente comprometidas. Esta configuração forneceu um sincronismo total e visibilidade para ambos os lados, reduziu os custos e diminuiu a duração dos ciclos.

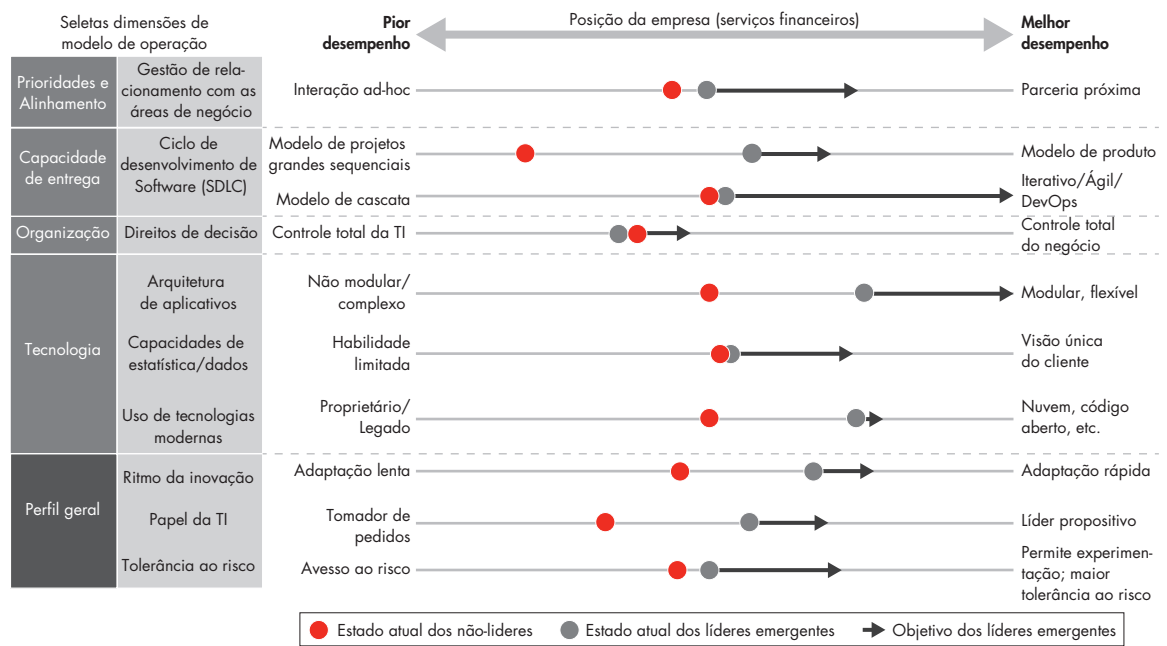
## Reinicializando a TI: Porque instituições financeiras precisam de um novo modelo tecnológico

Figura 1: Cinco dimensões do modelo tecnológico digital de operação

Dimensões do modelo de operação da TI		Qual é a definição de “bom”
Prioridades e Alinhamento	Planejamento Estratégico da TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualização plurianual dos investimentos tecnológicos</li> <li>• Clareza sobre onde a TI deve ser líder vs. suficientemente boa</li> </ul>
	Gestão das demandas e do portfólio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clara priorização nas iniciativas da TI, recursos e gastos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projetos de estratégia e diferenciação</li> <li>- Investimentos de base</li> <li>- Atendimento às exigências normativas</li> <li>- Iniciativas contínuas de melhoria</li> </ul> </li> </ul>
	Gestão de relacionamento com as áreas de negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade e habilidade de trabalhar com ambiguidade</li> <li>• Responsabilidade conjunta e compartilhamento de riscos</li> <li>• Maior compreensão mútua sobre os domínios de cada um</li> </ul>
Capacidade de entrega	Ciclo de desenvolvimento de software	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior volume de entregas, velocidade, resiliência e repetibilidade</li> <li>• Adoção acelerada de modelos ágeis de desenvolvimento</li> <li>• Migração seletiva do modelo de Projeto para o modelo de Produto</li> </ul>
	Arquitetura e processos de engenharia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governança para garantir consistência nos esforços distribuídos pela arquitetura de referência</li> </ul>
Competências em operações	Operações de TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilitar um canal de entregas contínuas, alavancando o potencial de ambientes de desenvolvimento e aplicações na nuvem</li> <li>• Adoção de práticas DevOps para possibilitar implantações rápidas e frequentes através da automatização e padronização</li> </ul>
	Gestão da segurança e risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências para proteção contra ameaças de segurança online e atendimento às necessidades regulamentares</li> </ul>
Organização	Estrutura e papéis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura organizacional projetada para atender as necessidades dos negócios no mundo digital</li> <li>• Integração e/ou separação adequada de papéis e responsabilidades</li> <li>• Serviços compartilhados para capturar benefícios de custo</li> </ul>
	Direitos de decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clareza sobre os direitos de decisão para as decisões importantes</li> <li>• Assento à mesa para a TI nos níveis necessários</li> </ul>
	Habilidades e obtenção de talentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refinar o modelo de talentos: adicionar talentos de TI competentes no negócio e talentos de negócio competentes em TI; contratar/treinar para novas habilidades</li> <li>• Criar parcerias com uma nova classe de fornecedores, que possuam habilidades em um nicho de competências digitais: big data, celulares, redes sociais, entre outros</li> </ul>
Tecnologia	Aplicações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas que possibilitem, do front ao back-end, o fornecimento de competências digitais (online, celular, social), omnichannel e processamento sem papel ou intervenção manual (STP)</li> <li>• Arquitetura modular e flexível</li> </ul>
	Dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualização única do cliente</li> <li>• Habilidade de fornecer estatísticas diárias e estatísticas avançadas</li> <li>• Camada de dados integrada</li> </ul>
	Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestrutura totalmente virtualizada</li> <li>• Competências para trabalhar nas nuvens pública, privada e virtual privada</li> <li>• Testes automáticos e padronização dos ambientes</li> </ul>

### Características de um líder digital

Algumas empresas de serviços financeiros estão começando a se destacar das outras (veja a figura abaixo). É dessas empresas que as melhores práticas começam a emergir. A Bain & Company recentemente conduziu uma pesquisa com 40 empresas de serviços financeiros e descobriu que líderes emergentes estão desempenhando ações bem pensadas em muitas dimensões do modelo de operação de TI.



Fonte: Pesquisa da Bain sobre modelos de operação para tecnologias digitais, com executivos sêniores, 2014 (n=201; para serviços financeiros, n=40)

A priorização também é muito importante para garantir que a alta gestão e a organização como um todo estejam navegando em conjunto, e não se distraíndo por iniciativas redundantes ou de pouca importância. Um banco europeu líder foi capaz de interromper cerca de 40% dos projetos após identificá-los como pouco importantes, o que liberou capacidade e financiamento para projetos do mundo digital e melhorias de arquitetura mais importantes. Em outro banco brasileiro, a implantação de um processo rigoroso de priorização pelo negócio, com critérios claros, garantiu foco da organização nos 20% de projetos avaliados com maior retorno, que receberam prioridade máxima para atendimento em TI.

**Capacidade de entrega.** O novo modelo de operação coloca ênfase na velocidade, agilidade e na habilidade

de desenvolver novos produtos e serviços de modo rápido e eficiente. A tendência é migrar para modelos de entrega rápidos, afastando-se do desenvolvimento em Cascata para modelos Iterativos ou de desenvolvimento Ágil sempre que possível. Muitas empresas têm dificuldades com esta transição pois sua governança e processos de auditoria estão ajustados para executar grandes projetos. Para fornecer funcionalidades em blocos menores, é necessário adotar, a cada projeto, a estratégia de ciclo desenvolvimento de software mais adequada.

O estado futuro de operação pode envolver vários modelos: alguns que se adequam a grandes projetos com escopo claro, alguns com desenvolvimento mais flexível para projetos cujo escopo está em evolução e alguns que são muito leves na governança e suportam testes rápidos.

---

## Reinicializando a TI: Porque instituições financeiras precisam de um novo modelo tecnológico

dos de novas ideias que podem ou não ser buscadas. Uma única abordagem que atende a tudo protegida por uma governança rígida oferece um suporte inaceitável para as empresas financeiras. Ela torna o desenvolvimento lento, caro e ineficiente.

Para uma instituição financeira líder na América do Norte, a solução correta foi oferecer o desenvolvimento Ágil para todo o negócio, reduzindo o tempo de lançamento ao mercado de novos produtos e serviços em 70%. A empresa agora tem milhares de pessoas treinadas em práticas Ágeis e executa projetos com equipes multidisciplinares de oito a dez pessoas das áreas de TI e negócios. No Brasil, diversos bancos já realizaram esse movimento, criando equipes para execução de projetos com práticas Ágeis.

Além do desenvolvimento rápido e flexível, as empresas estão cada vez mais adotando ambientes de desenvolvimento escalonáveis e na nuvem para reduzir os tempos de preparação de infraestrutura, desenvolvimento e teste. Por exemplo, um banco líder nos EUA adotou um modelo de *Platform-as-a-Service* para mais de 2.000 aplicativos .NET, reduzindo em dois meses o tempo médio de preparação de infraestrutura e duplicando a utilização do ambiente de desenvolvimento. Outras instituições financeiras estão adotando seletivamente um modelo de produto para desenvolvimento de software que copia a abordagem que muitas empresas de internet empregam. Eles atribuem a responsabilidade de um serviço Web, por exemplo, para uma equipe permanente. A equipe recebe instruções não em termos de funcionalidades específicas, mas no resultado de negócios (por exemplo, aumento das vendas cruzadas). A equipe é então liberada para buscar o resultado através de testes e experimentações.

**Competências em operações.** O desenvolvimento de software rápido e iterativo não é suficiente para reduzir o tempo de ciclo e melhorar a agilidade. As empresas também precisam integrar desenvolvimento e operações através da automatização, padronização e alocação transparente de recursos. Muitos líderes de infraestrutura nos contam que querem sair do caminho do desenvolvedor criando competências de teste e desenvolvimento automatizadas, rapidamente escaláveis e

auto provisionadas para um número administrável de ambientes. Assim como os desenvolvedores, eles estão cansados com proliferação de tecnologias, problemas de controle de versão e longos períodos de espera para a configuração de hardware e software. Um canal de fornecimento contínuo construído com base na nuvem e gerenciado com práticas DevOps pode diminuir dramaticamente os tempos do ciclo de desenvolvimento, reduzir a incidência de erros manuais e diminuir os custos. Competências em testes automatizados e um catálogo de serviços com entrega rápida sob demanda permitem que os desenvolvedores configurem seus ambientes, desenvolvam e rapidamente testem novas funcionalidades.

Esse modelo também deve aumentar o foco na segurança e gestão de risco, uma faceta das operações digitais que chegou aos níveis mais altos de escrutínio por executivos e pelo conselho. Nenhum executivo sênior das violações de segurança dos últimos anos—e de suas consequências no alto escalão—pode se dar ao luxo de ignorar a segurança de dados.

**Organização.** No nível organizacional, o novo modelo operacional redefine papéis e responsabilidades com vistas às necessidades digitais do negócio, em vez do padrão muitas vezes antiquado de alinhamento aos domínios tecnológicos. Isso ajuda a esclarecer os direitos de decisão e responsabilidades – considerações que estão mais importantes do que nunca, à medida que um número crescente de produtos e serviços cruza linhas funcionais, criando o risco de baixa transparência e fraca prestação de contas.

Iniciativas digitais requerem especialistas em TI que compreendem profundamente as necessidades dos clientes, e executivos de negócios que compreendam o que a tecnologia pode fazer. Em outras palavras, as empresas precisam de mais talentos com competências organizacionais de negócio dentro da TI e de mais talentos com competências de TI dentro do negócio.

A equipe de funcionários de TI atual precisará aprender novas habilidades, e novas especialidades precisarão ser trazidas de fora. As empresas precisam buscar o nível correto de terceirização e identificar parceiros que possam contribuir com o desenho da solução, sem prejuízo

## Reinicializando a TI: Porque instituições financeiras precisam de um novo modelo tecnológico

ao domínio da empresa sobre sistemas estratégicos. Essa cooperação contrasta com o modelo de terceirização atual, em que muitas vezes uma especificação é passada ao fornecedor, e serve de meta para um desenvolvimento conduzido de forma apartada do negócio e até mesmo da TI.

Muitas empresas discutem se precisam de um modelo com dois trilhos distintos para atender as prioridades digitais. Nossa pesquisa indica que cerca de dois terços dos líderes emergentes adotaram algum tipo de sistema de trilhos duplos (organização de TI separada, sistemas separados ou ambos) e administram as interdependências de perto. Nós também entrevistamos empresas que resistem a essa ideia, mas tal ideia não precisa se tornar uma fonte de conflito. Caso a TI não esteja preparada para atender as prioridades digitais básicas, pode existir uma necessidade acentuada de um segundo trilho. Contudo, o modelo deve ser definido com claras orientações sobre as responsabilidades, financiamento e duração a fim de evitar a elevação dos custos e criar uma cisão de vencedores e perdedores dentro da TI.

---

Obter o conhecimento, as competências e a mentalidade corretas para inovação digital pode requerer acesso a recursos não tradicionais.

---

Empresas de serviços financeiros também estão aproveitando fusões e aquisições e parcerias para terem acesso aos talentos de que precisam. Um banco global possui investimentos em startups de 40 países e em um fundo de capital de risco ativo em 10 países. A mensagem é clara: obter o conhecimento, as competências e a mentalidade corretas para inovação digital pode requerer acesso a recursos não tradicionais. No Bradesco, o modelo de inovação aberta foi adotado para aumentar a exposição do banco a startups e equipes atuantes na área de serviços financeiros.

**Tecnologia.** A maior parte dos bancos e seguradoras administra seus negócios utilizando complexas arquiteturas de TI que foram modificadas e atualizadas ao longo de décadas para auxiliar seus sistemas a acompanharem as demandas do negócio. Começar do zero raramente é uma opção, mas a maior parte das instituições financeiras precisará atualizar e adaptar suas arquiteturas de TI durante os próximos anos para torná-las mais modulares e flexíveis—uma ação essencial para o fornecimento das respostas rápidas necessárias ao sucesso na era digital. Nossa pesquisa sugere que, apesar de 62% das empresas não possuírem as arquiteturas modulares e flexíveis necessárias para obter sucesso no campo digital, apenas 8% se comprometeram a fazer uma substituição completa de seus sistemas centrais.

Acreditamos que a maior parte das instituições financeiras precisará substituir ou transformar sua arquitetura de TI nos próximos 10 anos. Esse desafio é assustador, mas existem abordagens sensatas para reduzir os riscos. As melhores práticas, em nossa opinião, incluem:

- Adotar uma **abordagem *pace-layered*** na qual a TI define estratégias distintas para sistemas de registro, de diferenciação e de inovação;
- Manter **visão única do cliente** e possibilitar processamento sem intervenção manual (STP);
- **Aposentar ou consolidar sistemas de legado** onde for possível;
- Mover **processamento extra-mainframe** e novos desenvolvimentos para os modelos baseados na nuvem.

Por toda a indústria de serviços financeiros estamos vendo uma variedade de abordagens inovadoras para reduzir custo e complexidade e para aumentar velocidade e flexibilidade. Uma empresa seguradora líder no mundo, em um esforço para duplicar seu negócio, está implementando uma arquitetura *multi-tenant* onde uma única instância de um aplicativo serve múltiplos clientes enquanto reduz sua utilização de legado de 11 grupos de softwares para apenas um grupo modular e bem arquitetado. Um banco europeu líder está transformando a arquitetura de TI, migrando de processos codificados e fixos para processos mais flexíveis, para aplicações orientadas a serviços e para arquiteturas industrializadas



---

## Reinicializando a TI: Porque instituições financeiras precisam de um novo modelo tecnológico

e de baixo custo. Na Índia, um banco líder atingiu sua visão única de cliente explorando uma solução CRM. Um banco britânico, por sua vez, construiu uma plataforma que possibilita a visão única do cliente, a captura de documentação digitalmente no ponto da interação e a coleta de dados biométricos quando os clientes abrem contas. No Brasil, vemos instituições financeiras estruturando áreas de Arquitetura Corporativa para focar os desenvolvimentos de software e minimizar complexidade. Independentemente da abordagem, essas transformações de arquitetura são projetos plurianuais e devem ser muito bem planejadas e administradas.

Outra tendência importante é a mudança na infraestrutura em direção a arquiteturas de nuvem híbrida e centros de dados definidos por software (*software-defined data centers – SDDCs*) para reduzir os tempos dos ciclos, aumentar a resiliência e reduzir custos. Projetos híbridos podem incluir uma nuvem privada local para aplicações que requerem alto desempenho ou que são sensíveis ao risco; nuvens privadas virtuais—hospedadas por fornecedores—para processamento de pico; e nuvens públicas para aplicações genéricas e de baixo risco. As instituições financeiras também estão encarando a nuvem como uma forma de fornecer serviços, e os fornecedores de TI estão começando a comercializar serviços de nuvem que oferecem segurança, controle e desempenho nos altos níveis exigidos pela indústria financeira. Uma instituição financeira global com negócios bancários, de seguro e fundos de investimento espera reduzir os custos de fornecimento de software e infraestrutura em 15% a 20% ao adotar o modelo de nuvem híbrida. Pelo menos um banco da América do Norte também contou que deseja transformar a forma pela qual administra recursos, dos data-centers ao computador de mesa, utilizando a nuvem híbrida e tecnologias SDDC.

Uma vez que os executivos tenham identificado os elementos que precisam ser modificados, eles podem começar o programa de transformação, o que começa com uma avaliação de suas competências organizacionais atuais.

### Reinicializando a organização

Transformações nessa escala não são fáceis de alcançar. Instituições financeiras não devem pensar nisso como

um projeto de TI—em vez disso, toda a organização precisa trabalhar em conjunto para desenvolver um cronograma tecnológico para uma nova era de envolvimento digital de clientes. Apenas com a atenção focada do alto escalão da TI e do resto do negócio é que as empresas podem definir as metas estratégicas corretas e desenhar os modelos organizacionais apropriados para alcançá-las.

---

Uma vez que os executivos tenham identificado os elementos que precisam ser modificados, eles podem começar o programa de transformação, que inicia com uma avaliação de suas competências organizacionais atuais.

---

Os executivos podem pensar na reinicialização da TI como uma jornada que engloba quatro fases. O primeiro passo é reconhecer o ponto de partida e alinhar os altos executivos com um senso de urgência sobre a oportunidade a vista.

O ponto de partida envolve:

- Modificar a mentalidade dentro do grupo de executivos seniores para que a tecnologia seja uma prioridade máxima;
- Compreender como a tecnologia está afetando o modelo de negócios;
- Articular o valor que está a risco e a urgência da ação.

Os líderes emergentes buscaram uma compreensão mais profunda de como estão as competências tecnológicas da organização se comparadas às de outras empresas no mesmo mercado. Com isso puderam começar

Reinicializando a TI: Porque instituições financeiras precisam de um novo modelo tecnológico

a discutir a escala, escopo e custos e benefícios associados à implementação de um cronograma de transformação tecnológica. Nossa pesquisa constatou que esse nível de atenção por parte do alto escalão de executivos é crítico (veja a Figura 2).

Uma vez que os altos executivos tenham uma compreensão clara de sua posição atual, eles precisam alinhar sua visão do futuro. O que eles querem alcançar e que competências eles precisarão para chegar lá? Essas questões abrem uma vasta e detalhada discussão sobre as lacunas entre o estado atual e o futuro, como também sobre o financiamento necessário para ligá-los.

O alinhamento envolve:

- Definir as competências do negócio necessárias para atender as necessidades do cliente e então avaliar a habilidade atual do negócio de entregar tais competências críticas;
- Conduzir um diagnóstico sobre a tecnologia da empresa e o modelo de operação a fim de compreender a extensão da mudança necessária.

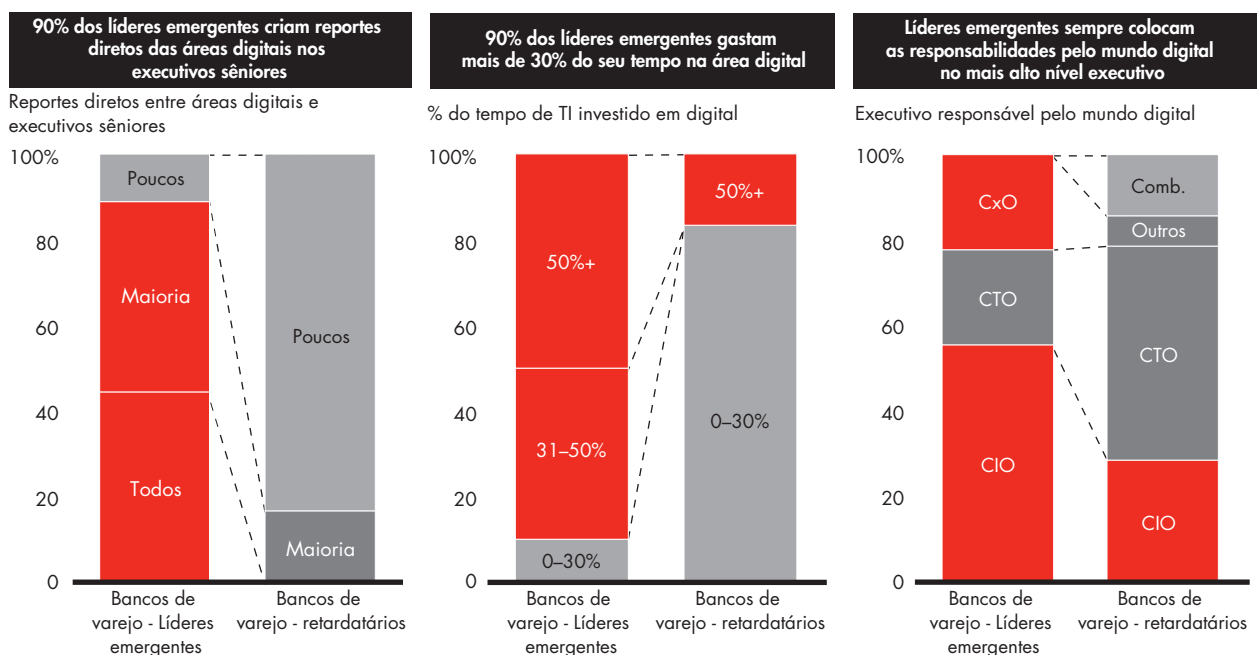
À medida em que a organização alinha direcionamento tático e estratégico, a terceira etapa é definir as iniciativas da transformação de modo claro e acioná-las. Este tipo de transformação pode ser análogo a trocar os pneus com o carro em movimento. Neste caso, é mais como trocar o motor também. A forma de iniciar a ativação é por meio de modificações menores no modelo de operação.

A ativação envolve:

- Fazer escolhas de priorização para as competências tecnológicas que precisam ser as melhores do mercado, em vez de apenas suficientemente boas;
- Definir o modelo futuro de operação da tecnologia;
- Criar o cronograma das mudanças necessárias, que podem ser modestas ou significativas.

A etapa final é perene: implantar as novas competências e alcançar as metas que foram definidas no começo do processo. Assim como em qualquer transformação, é

Figura 2: Nos bancos líderes no mundo digital, os altos executivos têm um forte foco nas iniciativas digitais



## Reinicializando a TI: Porque instituições financeiras precisam de um novo modelo tecnológico

importante conquistar vitórias rápidas para ganhar suporte e impulsionar a continuação, um registro que também ajuda a garantir que os altos executivos permaneçam apoiando a iniciativa e continuem se sentindo donos da mesma. Transformações bem-sucedidas conduzem a programas de melhoria contínua, refinamento dos processos por meio dos comentários dos clientes, da linha de frente e dos gestores.

A conquista envolve:

- Sustentação da atenção focada dos altos executivos e de seu papel como donos do programa de mudança;
- Definição e acompanhamento de indicadores de sucesso;
- Priorização e redirecionamento conforme apropriado através de canais ativos de feedback.


Um dos maiores desafios nessa etapa é manter um desenho que elimine a complexidade. Na maioria das empresas, as recompensas chegam, primariamente, para aqueles que criam coisas novas. Contudo, um novo modelo de operação também deve reconhecer aqueles que encontram formas de aposentar produtos e serviços de legado que consomem recursos mas adicionam pouco valor para o negócio futuro.

...

O trabalho da Bain com organizações financeiras—ajudando-as a tomar decisões sobre suas metas e sobre as formas de alcançá-las—sugere que leva de seis meses a um ano para construir o ímpeto organizacional por trás de uma transformação dessa magnitude, dependendo da organização e de seu apetite para mudança. Não é incomum ter inícios falsos, e algumas organizações têm dois ou mais antes do impulso ser alcançado e da mudança começar a transformar a organização. No final das contas, os executivos devem antecipar que levará de três a cinco anos para concluir a transformação.

O desafio dos primeiros meses é criação de fundações de suporte, e a meta do período restante é de manter esse foco e tornar a mudança sustentável. As lideranças devem manter seu comprometimento com a transfor-

mação, mas tão importante quanto isso é o aval em todos os níveis da organização. Uma espinha dorsal de patrocínio—uma cadeia de patrocinadores comprometidos e responsáveis que percorre a organização da linha de frente até o alto escalão—pode ajudar a garantir atenção permanente às iniciativas de mudança.

Por fim, é importante lembrar que a mudança se resume, no final das contas, a emoções humanas—e não a ferramentas ou tecnologia. As pessoas que trabalham em uma organização devem acreditar que estão recebendo todas as informações, devem compreender como a mudança as afeta e devem sentir que estão sendo tratadas de modo justo—especialmente quando as mudanças são difíceis. Elas devem sentir que, no final das contas, a meta—uma instituição financeira próspera que atende e excede as exigências de seus clientes—vale a jornada. 



## Contatos sobre a prática de Tecnologia da Informação Global da Bain:

**América Latina:** **Bernardo Sebastião** em São Paulo (*bernardo.sebastiao@bain.com*)  
**Franz Bedacht** no Rio de Janeiro (*franz.bedacht@bain.com*)  
**Nicolas Masjuan** em Buenos Aires (*nicolas.masjuan@bain.com*)

**América:** **Steve Berez** em Boston (*steve.berez@bain.com*)  
**Vishy Padmanabhan** em Dallas (*vishy.padmanabhan@bain.com*)  
**Rudy Puryear** em Chicago (*rudy.puryear@bain.com*)

**Asia-Pacífico:** **Arpan Sheth** em Mumbai (*arpan.sheth@bain.com*)

**Europa,** **Stephen Phillips** em Londres (*stephen.phillips@bain.com*)  
**Oriente Médio,** **Marc van der Vleugel** em Bruxelas (*marc.vandervleugel@bain.com*)  
**e África:** **Sachin Shah** em Londres (*sachin.shah@bain.com*)

## Contatos sobre a prática de Serviços Financeiros Globais da Bain:

**América Latina:** **André Leme** em São Paulo (*andre.leme@bain.com*)  
**Antonio Cerqueira** em São Paulo (*antonio.cerqueira@bain.com*)  
**Rodrigo Maranhão** em São Paulo (*rodrigo.maranhão@bain.com*)  
**Federico Eisner** em Buenos Aires (*federico.eisner@bain.com*)  
**Marcial Rapela** em Santiago (*marcial.rapela@bain.com*)

**América:** **Mike Baxter** em Nova Iorque (*mike.baxter@bain.com*)

**Asia-Pacífico:** **Edmund Lin** em Cingapura (*edmund.lin@bain.com*)  
**Peter Stumbles** em Sidney (*peter.stumbles@bain.com*)

**Europa,** **Dirk Vater** em Frankfurt (*dirk.vater@bain.com*)  
**Oriente Médio,**  
**e África:**



## *Como a Bain pode ajudar nessa transformação?*

**A Bain & Company é a firma de consultoria de gestão que os líderes executivos do mundo todo buscam quando querem resultados.**

A Bain orienta clientes sobre estratégias, operações, tecnologia, organização, equidade privada, fusões e aquisições. Nós desenvolvemos informações práticas e personalizadas as quais os clientes exploram e transferimos habilidades que fazem as mudanças perdurarem. Fundada em 1973, a Bain possui 50 escritórios em 32 países, e uma lista de clientes em todas as indústrias e setores econômicos junto de uma profunda especialidade. Nossos clientes têm superado o mercado de ações em 4 para 1.

### **Nosso diferencial**

Acreditamos que uma firma de consultoria deve ser mais do que uma orientadora. Então nos colocamos na posição de nossos clientes, vendendo resultados e não projetos. Nós sincronizamos nossos incentivos com os dos nossos clientes ao ligar nossas taxas aos resultados deles e colaborar para explorar o potencial máximo do negócio deles. Nosso processo de Fornecimento de Resultados (Results Delivery®) constrói as competências de nossos clientes e nossos valores 'True North' significam que fazemos o que é correto para nossos clientes, pessoas e comunidades—Sempre.



Para mais informações, visite [www.bain.com](http://www.bain.com)

AMSTERDÃ • ATLANTA • BANGCOC • BOSTON • BRUXELAS • BUENOS AIRES • CHICAGO • CINGAPURA • COPENHAGUE • DALLAS • DUBAI • DÜSSELDORF • ESTOCOLMO  
FRANKFURT • HELSINQUE • HONG KONG • HOUSTON • ISTAMBUL • JACARTA • JOHANNESBURGO • KIEV • KUALA LUMPUR • LONDRES • LOS ANGELES • MADRI • MELBOURNE  
MÉXICO • MILÃO • MOSCOU • MUMBAI • MUNIQUE • NOVA DELI • NOVA IORQUE • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PEQUIM • PERTH • RIO DE JANEIRO • ROMA • SANTIAGO  
SÃO FRANCISCO • SÃO PAULO • SEUL • SHANGHAI • SYDNEY • TÓQUIO • TORONTO • VARSÓVIA • WASHINGTON, D.C. • ZURIQUE