

Usando VSM e Kanban para ultrapassar a fronteira dos times

Agilidade em escala

By DudArcirio

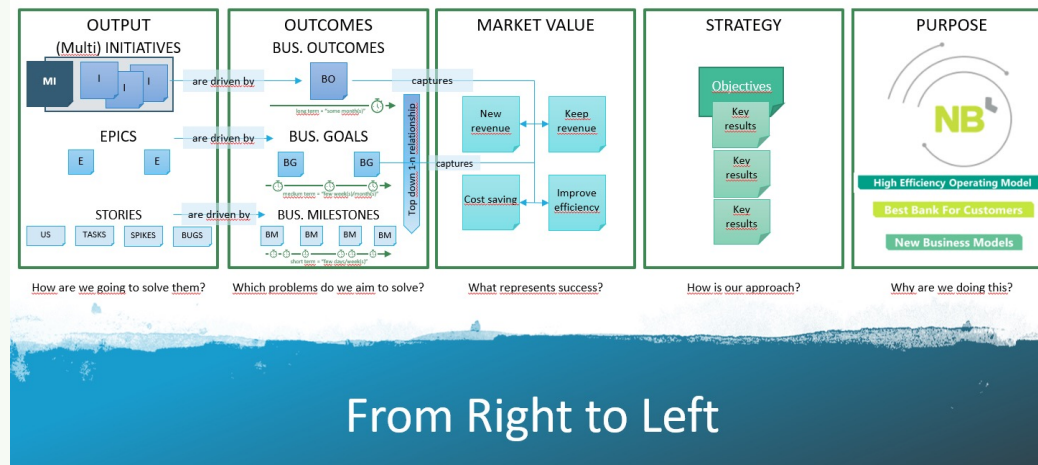
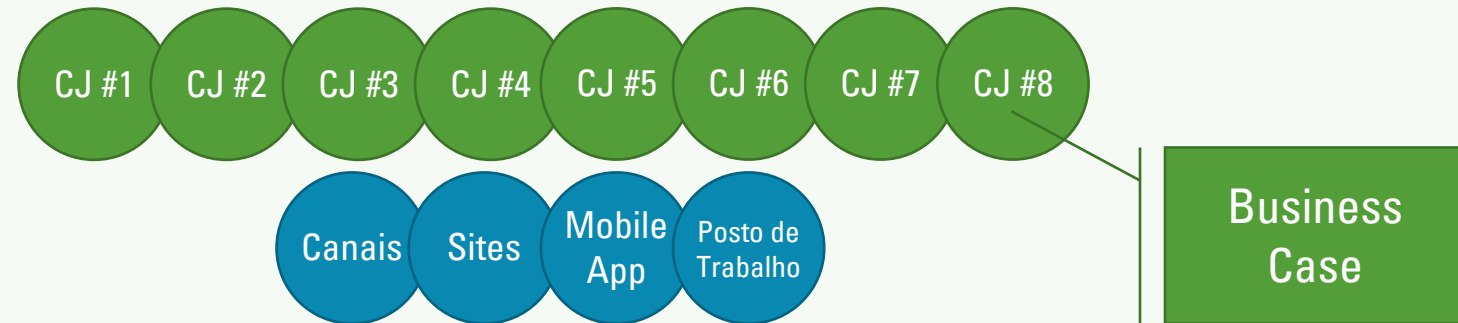
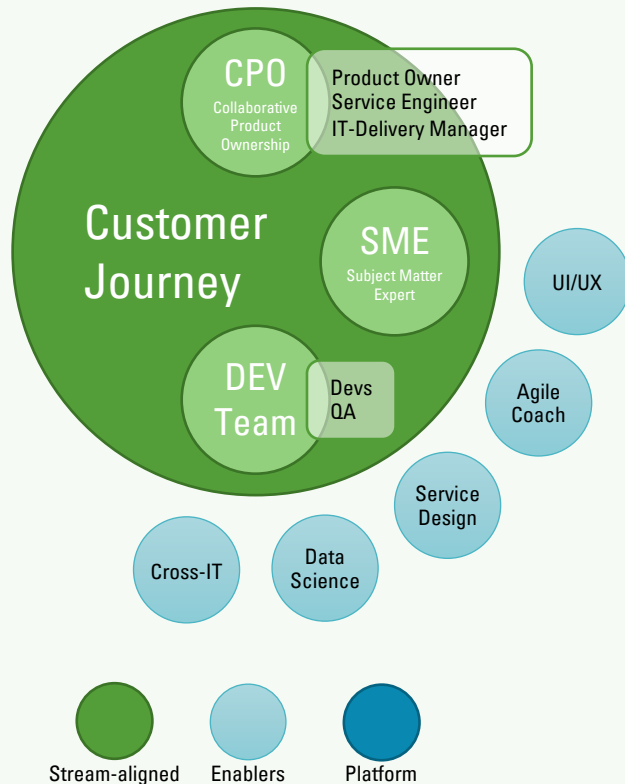


Kaikaku da transformação digital



- Origens em 1869 como casa lotérica, cambial e de títulos bancários, o Banco do Espírito Santo (BES) virou banco comercial em 1920
- Intervenção pelo Banco de Portugal devido a frauds, em 2014, segundo maior banco listado na bolsa de Portugal, foi dividido em 2, resultando no **Novo Banco** (com os ativos saudáveis) e um banco “ruim” (BES - com os ativos podres)
- Gestão média altamente **comprometida**, funcionando sob uma **cultura do medo**, apresentando um ativo intangível muito forte: **atendimento ao cliente**
- Após a fase de reestruturação financeira (2017), com a aquisição pelo fundo norte-americano Lone Star, foi criado o **Novo Banco Digital (2018)**, responsável por tocar um dos 3 pilares da estratégia para o mercado
- O Novo Banco vem retomando sua posição de mercado e reportou o **segundo maior lucro** do mercado bancário português no 1o trimestre de 2021

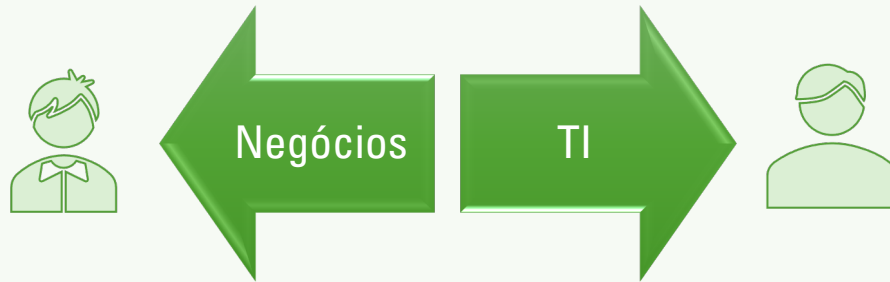
A alavanca das equipas ágeis



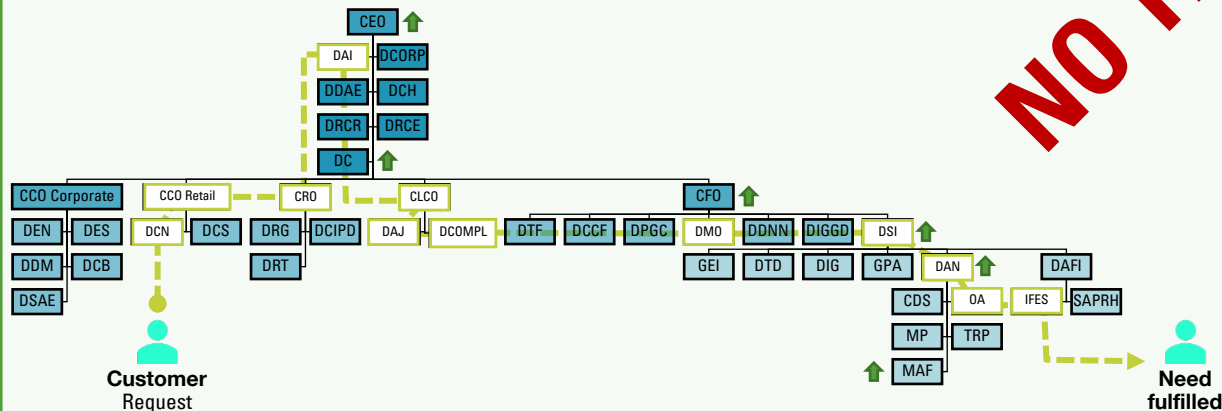
From Right to Left

Team Topologies
Matthew Skelton and Manuel Pais

Serviços vs. produtos

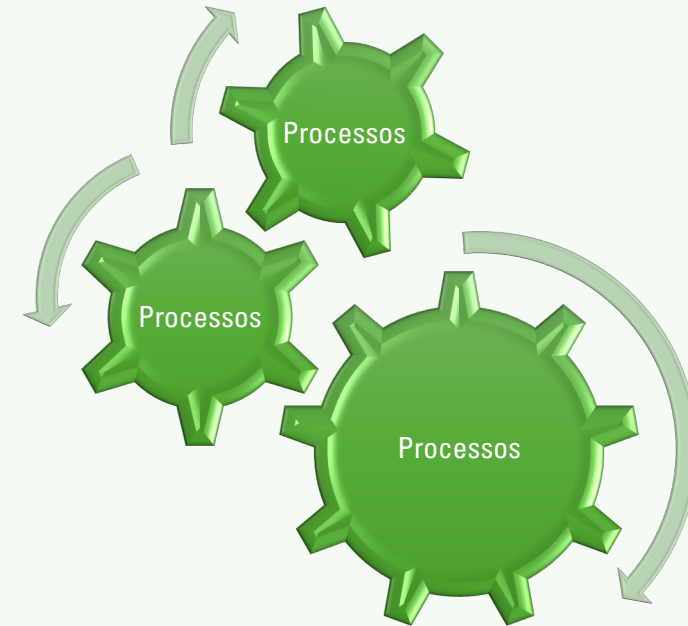


Todos os negócios são de tecnologia



Todos trabalham para o chefe. E quem trabalha para o cliente?

NO TRUST!

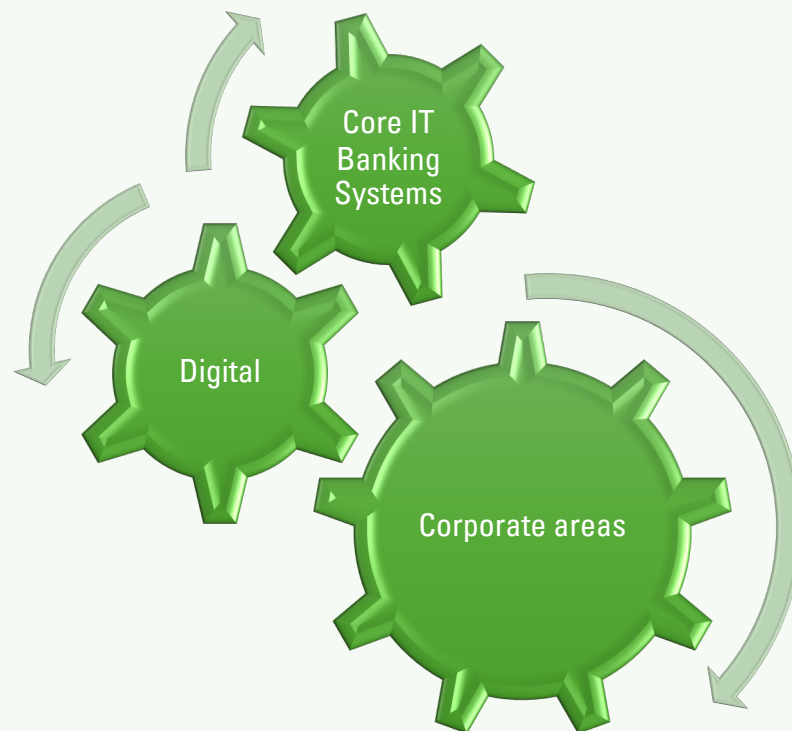


Sigam os processos e os resultados estão garantidos!

A roda e os freios

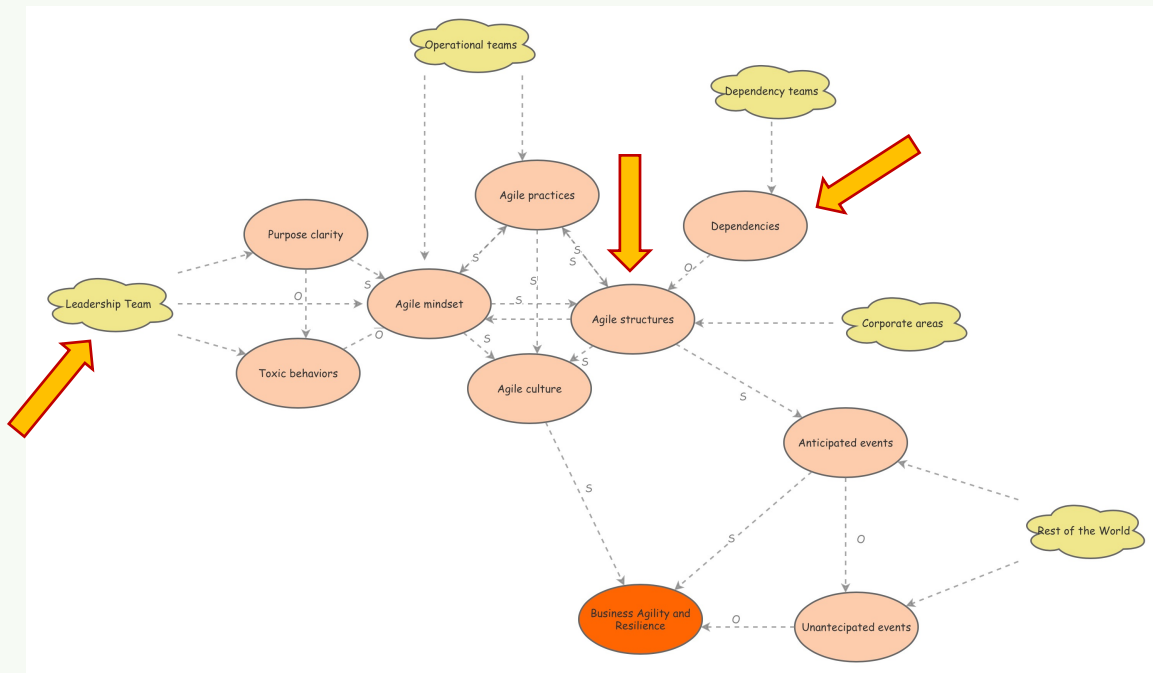


Gestão de dependências,
bloqueios e outros atrasos



85% do tempo de processo
(Lead Time) é gasto em filas
de espera

Pensamento sistêmico



Onde estão as principais alavancas?

Ações sistêmicas para libertar as cadeias de valor

ACTION
01

FUNDING & BUDGETING

- Move from traditional (by Project) to Agile (by Product/Service)
- Focus on Outcome Driven Agility

ACTION
02

INTERNAL CAPACITY

- Rails & dev teams
- Hire tech & specialist people
- Devs, DevSecOps, Qas, Acs, SDs, UX/UI, DS)

ACTION
03

SPANS & LAYERS

- Authority and responsibility (Cross-leadership)
- Review spans of controls and layers
- Review delegation of authority and responsibility

ACTION
04

OVERLOADING

- Processes and tools
- Move to lean processes
- Review architecture, sign-offs, etc.

ACTION
05

KAIZEN BOARD

- Ownership and execution
- Prioritization
- Solution driven approach by Leadership

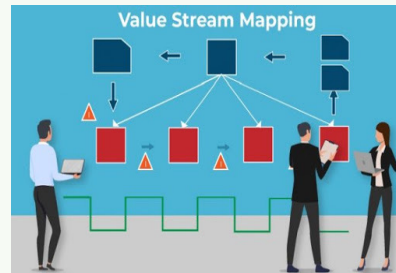
Escalando a agilidade para além do Digital



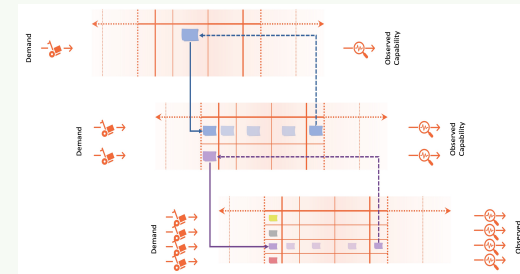
- 3 agile coaches para 18 times (250 pessoas)
- E não tem orçamento para contratar mais...
- Queremos “agilizar” outros times que o Digital toca: TI, Pessoas, Risco, Compliance, Finanças...



Agile Ambassadors



Value Stream

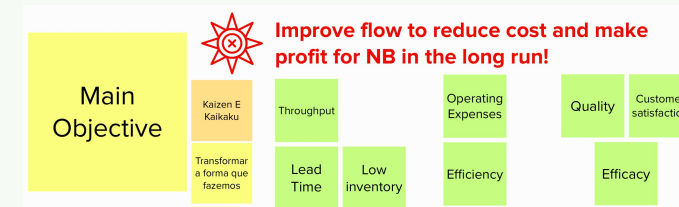
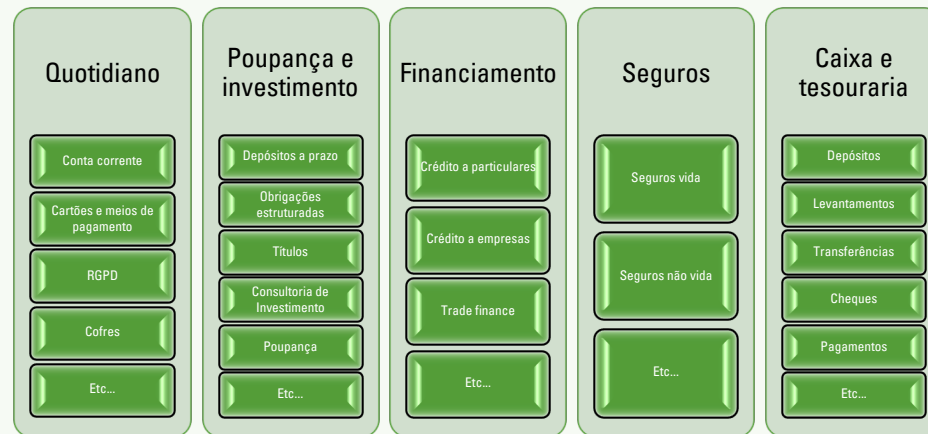


Método Kanban

Phygital: o fio solto



- Phygital é um projeto do Digital para eliminar papel das operações bancárias
- Abrange todos os serviços bancários que tocam o cliente
- 6 famílias de serviços, 42 áreas de negócio, 214 produtos bancários



VS Selection Criteria	Crédito empresas	Phygital	MIS	Marketing automation
Is the VS customer facing?	○	●		●
How relevant is this VS to the bank?	●	●		
How relevant is this VS to the digital transformation effort?		●		
How many Digital teams the VS touch?		●		
How many DSI teams the VS touch?	●			
How many business areas teams the VS touch?		●		
How many corporate areas teams the VS touch?	●	●		
Is Leadership of the various areas engaged on "making it agile"?		●		
Are the various stakeholders of the various areas engaged on "making it agile"?		●		

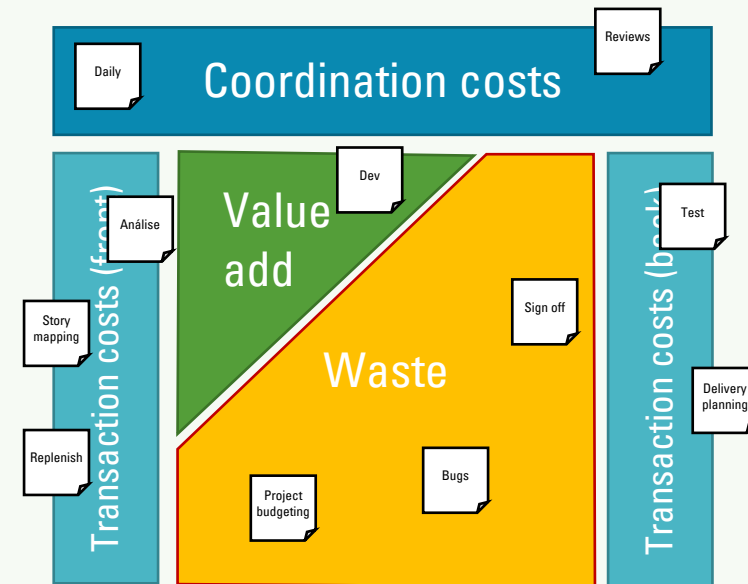
Via Negativa



- Simplicidade - a arte de maximizar a quantidade de trabalho não feito (Manifesto Agil)
- Antifragilidade (Nassim Taleb)
- First principles thinking (Aristoteles)



Os 4 domínios da agilidade

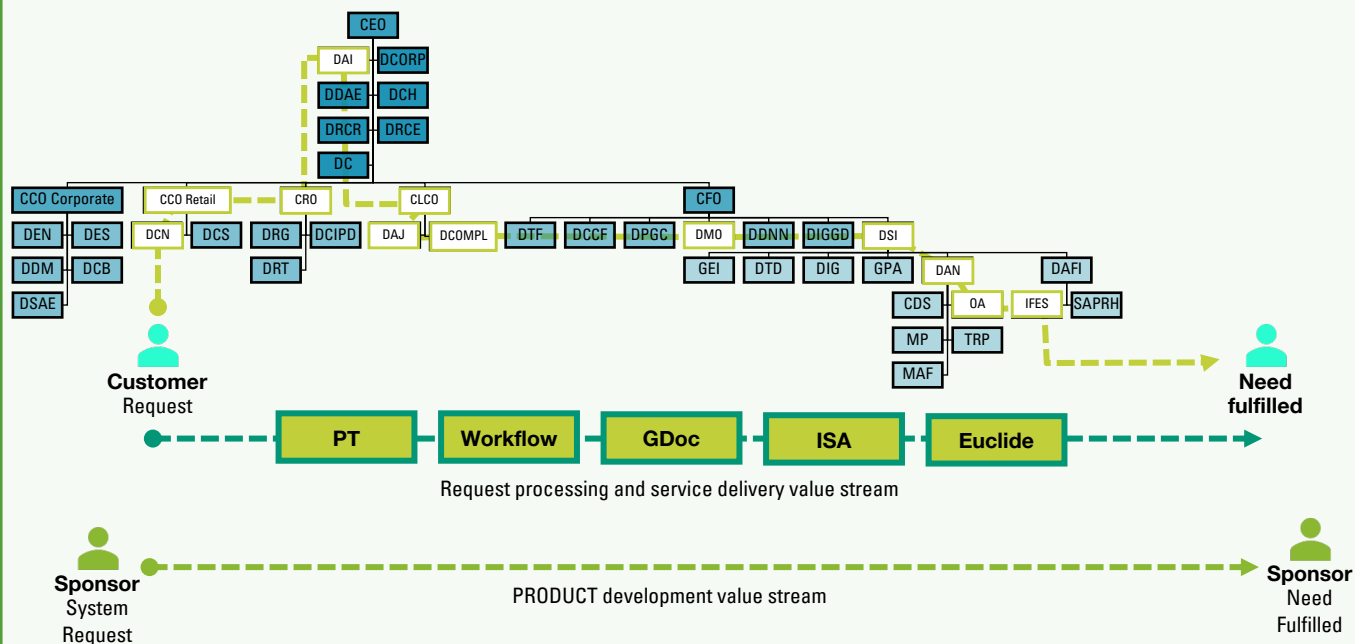


Trabalho do conhecimento e custos

Aprendendo a ver



- Tipos diferentes de cadeias de valor



1. ENTREGA DE SERVIÇOS

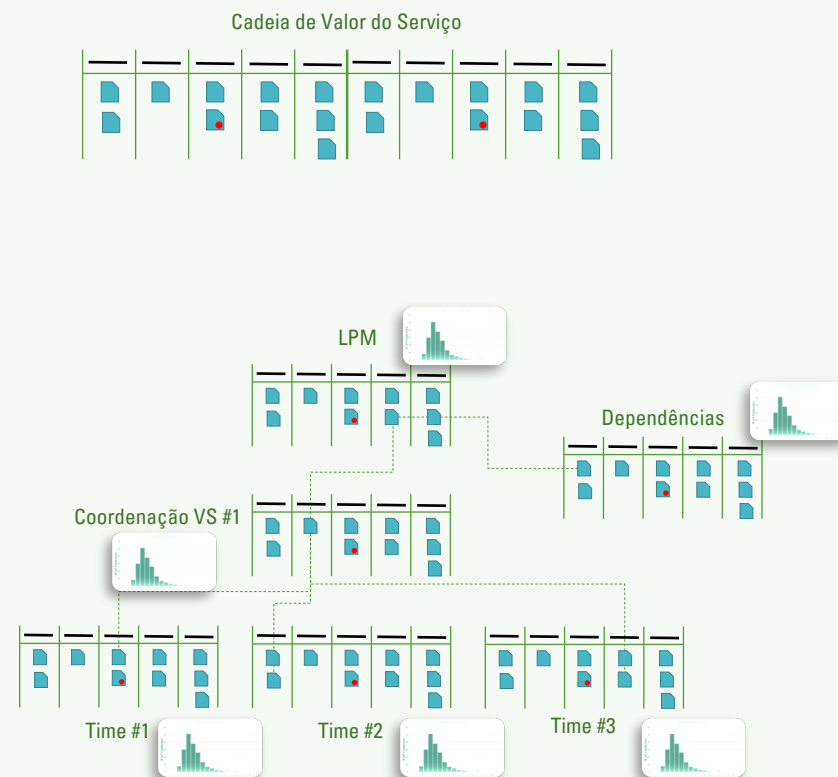
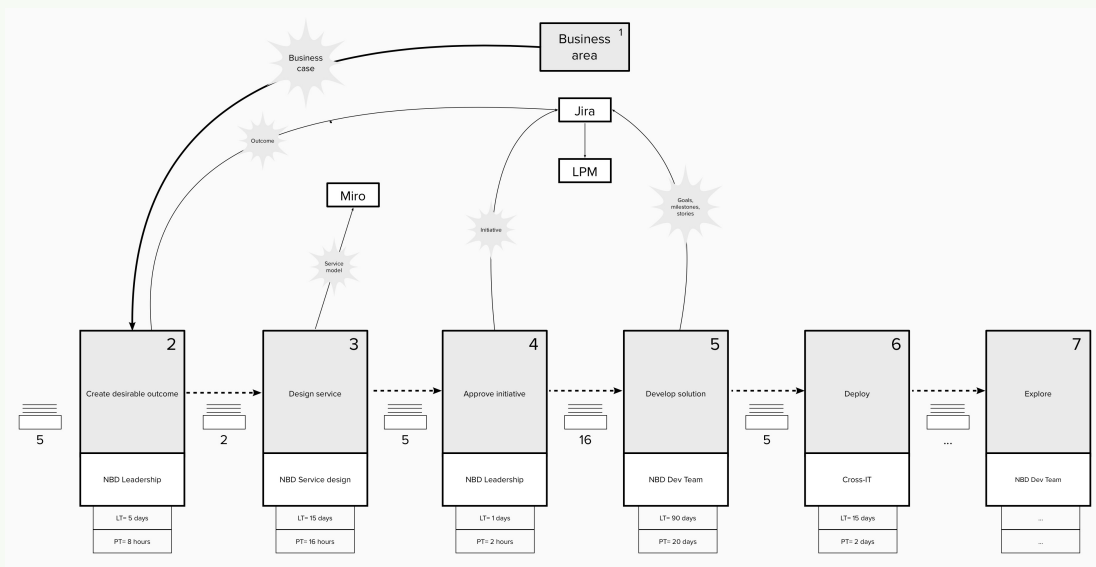
Qual o caso de negócio para a família de serviços?

- Manutenção
- Digitalização
- Crescimento
- Criação

2. DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Qual o mínimo necessário a investir para sustentar o caso de negócios da família de serviços?

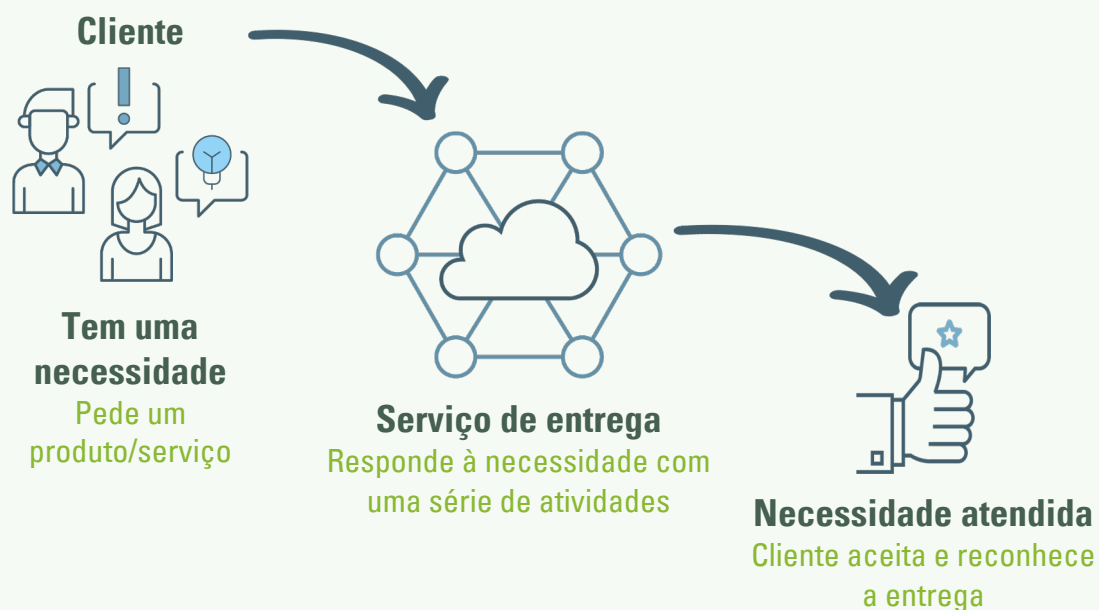
Aprendendo a ver



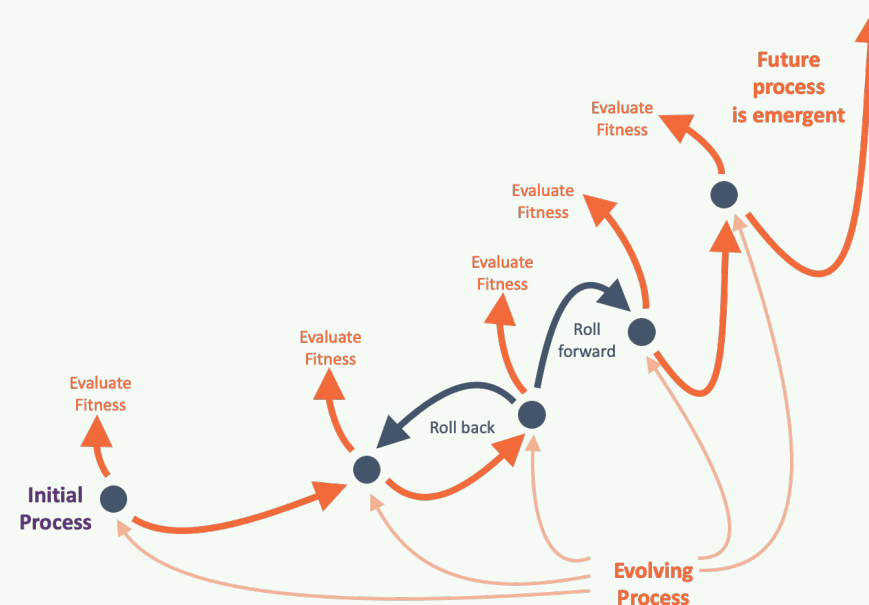
Aprendendo a ver



- O que é um serviço?



- Melhoria continua (Kaizen)



E agora?



- Isso não termina nunca?
- Aprender fazendo...
- Conformidade, auditoria e as cadeias de valor administrativas (pessoas, finanças, marketing, operações, etc...)
- E a estrutura organizacional? (de novo?)

Lições aprendidas (até agora)



- Contexto é tudo
- Pensamento sistêmico é fundamental
- Use toda a caixa de ferramentas, mas não as vanglorie
- Seja flexível e empático
- Aprenda continuamente

Muito obrigado!

By: DudArcirio

E-mail: Eduardo.arcirio@onesimpletrust.pt

LinkedIn: [linkedin/in/dudarcirio](https://www.linkedin.com/in/dudarcirio)

Cel.: +351 961365479

