

Automação no setor bancário: projetando jornadas digitais

Os bancos definem a visão para 2020 sobre a automação cognitiva

Uma nova revolução industrial está acontecendo ao nosso redor, e o setor de serviços financeiros mudará para refletir isso. Os modelos empresariais, as mãos de obra, os processos e os serviços dos bancos deverão ser transformados radicalmente para reduzir os custos, diminuir o risco e aprimorar a experiência e o valor para os clientes. A computação cognitiva, combinada com os avanços em robótica, permitirá que a reestruturação da mão de obra dos bancos atinja interações de maior valor, focadas no cliente.

O futuro automatizado

A missão é entregar jornadas digitais ao cliente e eliminar intervenções desnecessárias nas tarefas mais rotineiras e repetitivas. Afinal, o processamento manual pode criar atrasos, levar a altas taxas de erro de até 30 por cento e aumentar o volume de retrabalho devido à fadiga e ao mal treinamento dos funcionários.

Por que a transformação é necessária?

Os bancos precisam responder rapidamente aos avanços econômicos e tecnológicos que estão pressionando a taxa custo/receita de referência do setor.

- As rendas estão sob pressão.
- As taxas de juros continuam baixas.

- Empresas novas e Fintechs estão acabando com segmentos de mercado valiosos, à medida que serviços de alto valor, associados historicamente à preservação de nomes sólidos de bancos globais e regionais, são roubados por startups com meses de vida.
- O impacto da abertura no setor bancário é sentido à medida que a economia de API amadurece e os reguladores promovem a concorrência.

Na dimensão de custos, há um novo senso de urgência na diretoria, com o foco na redução de custos e na produtividade.

As regulamentações continuam expandindo-se e aumentando os custos. Em alguns mercados, o ressurgimento das pressões inflacionárias aponta para pressões adicionais de custo.

Ao mesmo tempo, os clientes esperam um aumento da oferta de recursos digitais, como a execução de transações virtuais de autoatendimento imediatas e transparentes. Essas expectativas, aliadas à predominância cada vez maior da tecnologia móvel, geralmente apresentam um desafio para os modelos operacionais de bancos tradicionais.

As novas tecnologias, como a robótica, o aprendizado de máquina e o blockchain, geram a seguinte pergunta aos diretores executivos: “Quais são o modelo operacional e a ambição indicados para uma base de custo competitiva para 2020 ou 2025? O que pode ser alcançado com essas tecnologias?”

Pressionando o teto de produtividade

Até agora, os bancos têm pressionado o teto de produtividade, com alguns bancos do varejo atingindo cerca de 52 a 47 por cento da taxa de custo/receita (embora esses valores sejam inferiores na China e superiores no Brasil). A automação do processo cognitivo (CPA), que combina a computação cognitiva e a automação robótica, pode ajudar a elevar esse teto significativamente.

No entanto, a pergunta continua: qual é o modelo de sucesso para um grande banco de varejo? É possível alcançar e sustentar uma taxa de custo/receita de 37 por cento com esses avanços na computação cognitiva e na robótica? A resposta é provavelmente sim, mas isso é o suficiente? Ou os bancos devem definir um objetivo mais ambicioso, talvez de 25 por cento?

Obviamente, a equação de custo apresenta diversos componentes. Os custos com equipes são significativos, mas os custos com propriedades e ativos e o custo de capital também são consideráveis. Um objetivo agressivo para a taxa de custo/receita acarreta na obrigação de melhorar a eficiência.

Historicamente, os bancos têm um bom desempenho na “eficiência de engenharia”. A estratégia e os principais indicadores de desempenho são distribuídos em cascata por meio de orçamentos até as linhas de negócios (LOBs). Por sua vez, os executivos de LOB executam projetos em áreas como processos, canais e domínios, como TI e conformidade. Acreditamos que muitos bancos continuarão essa abordagem executando programas de automação cognitiva por meio desses mecanismos e tentando sustentar uma cultura geral do segmento de mercado que aplica o controle por meio de lucro e prejuízo de produto.

No entanto, essa abordagem de eficiência de engenharia tem rendido aos bancos mais eficientes taxas de custo/receita atuais na casa dos 40%. A mesma abordagem limitará a eficácia da automação cognitiva a atingir de 35% a 40%, porque ela não consegue atender à sinergia de otimização ou de automação entre as LOBs. Ela também não possui as iniciativas de integração que poderiam gerar o máximo de eficiência, o que significa que menos de 30 por cento está além do novo teto para a maioria dos bancos.

Essa taxa de custo/receita inferior exige um novo modelo de mão de obra, um novo modelo operacional e um novo estilo de liderança de cooperação entre as linhas de negócios para o bem comum. Isso é chamado de cultura de “eficiência natural”. A pressão sobre o teto de produtividade exige primeiro uma avaliação de linha de base abrangente do modelo operacional atual para ajudar a identificar e priorizar as oportunidades de automação.

O segundo pré-requisito é uma diretoria dedicada a um único pulso de eficiência natural. Essa pulsação é promovida pelo investimento colaborativo em ativos de automação cognitiva que possam ser implementados em toda a empresa, juntamente com uma cultura de melhoria contínua motivada e recompensada.

A automação do processo cognitivo já começou

Enquanto o ano de 2016 foi marcado pela experimentação e por provas de conceito, neste ano houve uma euforia para expandir o CPA usando robôs de bate-papo, consultores robôs, computação cognitiva e outras soluções de inteligência artificial. As tarefas corriqueiras nos canais e no escritório intermediário, como entrada de dados, respostas às perguntas mais frequentes e montagens, ficarão totalmente automatizadas, liberando o pessoal para lidar com atribuições mais complexas e satisfatórias que demandem interação e engajamento humano.

No escritório administrativo, a automação eliminará as soluções alternativas manuais comuns que geralmente são implementadas para solucionar falhas regulamentares ou problemas de integração de tecnologia. Essas falhas geralmente surgem quando a tecnologia anterior não consegue atender aos novos requisitos, mas os custos de desenvolvimento são muito altos ou há outras prioridades.

Usamos a CPA para descrever um novo modelo de negócios no qual a intervenção humana no processamento diário é opcional. Nessa jornada digital, a intervenção humana ocorre apenas quando agrega valor à experiência do cliente ou oferece os controles e as verificações necessários para proteger o banco e ajudar a garantir a qualidade. O design de um ambiente sem intervenção é caracterizado pela redução do risco operacional, por decisões baseadas em fato ou em alta confiança e em uma experiência de nível superior para os clientes, colegas e investidores.

A abrangência da CPA será suficiente para eliminar a maior parte das intervenções manuais nos processos dos escritórios intermediários e administrativos dos bancos. Para os colegas, os recursos cognitivos e de analítica avançada entregarão insights e suporte para decisões por meio de dispositivos móveis projetados visando uma experiência de usuário interativa e personalizada.

Os millennials: “ajuda humana” e não “humanos robôs”

À medida que os bancos entrarem nessa nova era industrial sob a premissa da automação cognitiva, eles enfrentarão grandes desafios para balancear as implicações da liderança de mudança com a demanda de retorno sobre os negócios diários.

A transformação fará com que uma mão de obra de millennials cada vez maior migre das estruturas de comando e controle hierárquico dos modelos de bancos atuais. Eles migrarão para novos tipos de trabalho, trabalhando de forma colaborativa em redes e equipes com uma variedade mais ampla de responsabilidades. O estabelecimento dessa nova visão incluirá desafios relacionados à liderança, estrutura da organização, ao talento e engajamento. Como resposta a esses desafios, muitos bancos estabelecerão parcerias estratégicas e empreendimentos colaborativos para proteger a jornada.

Explicação sobre a CPA

A CPA abrange três classes de tecnologia sinérgica: a computação cognitiva (como a inteligência artificial e o aprendizado de máquina), a automação e a confiança. Quando essas classes trabalham perfeitamente em conjunto, elas permitem uma melhoria de serviço automatizada e contínua (veja a Figura 1).

Esses blocos de construção agregam os recursos de automação aos processos de negócios dos bancos, o que não seria possível há cerca de dois anos. E isso pode ser feito com uma aplicabilidade em grande e larga escala. Agora é possível:

- Automatizar as conversas com clientes e equipes

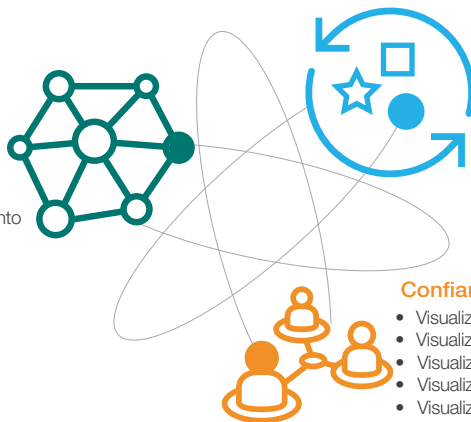
- Automatizar a tomada de decisão e os insights com base em dados não estruturados, incluindo PDFs e fotografias
- Automatizar os processos físicos nos quais a equipe segue procedimentos de rotina
- Eliminar as ineficiências do processo e a intermediação nas cadeias de valor.

Figura 1.

A CPA é composta por três classes de tecnologia sinérgicas

Cognitivo

- Linguagem natural
- Eliminação de distorção
- Aprendizado de máquina
- Identificação de padrão
- Capacidade ilimitada
- Localização de conhecimento



Automação

- Obediência a regras
- Repetição ilimitada
- Trabalho 24 horas, 7 dias da semana
- Redução de custos
- Velocidade
- Resultados consistentes
- Escalável
- Configurável

Confiança

- Visualização única de partes autorizadas
- Visualização única de transações
- Visualização única de valor
- Visualização única de ativos
- Visualização única de tempo
- Sincronização

Projetando um ambiente sem intervenção

Durante a preparação para a onda de automação, os bancos se concentram em três recursos ou padrões corporativos essenciais:

- A conversa cognitiva, incluindo a automação da conversa com o cliente, a determinação da intenção do cliente e a oferta de soluções relevantes e personalizadas.
- A descoberta cognitiva, que envolve a extração de insights valiosos do amplo conjunto de dados privados e públicos, incluindo os dados não estruturados, como registros de encontros com o cliente, imagens e mídias sociais.

- Comparação cognitiva, que inclui a capacidade de determinar as diferenças entre as versões de documentos, como contratos e declarações, com 100 por cento de precisão.

Esse primeiro recurso oferece os insights com base nos quais uma grande decisão automatizada ou humana é tomada. A automação de “braços e pernas” ocorre por meio do segundo recurso: a automação do processo robótico, o fluxo de trabalho automatizado ou a chamada de APIs.

O terceiro elemento crítico do design de um ambiente sem intervenção inclui uma combinação de novas tecnologias de blockchain e de recursos de malha de dados, que se combinam para permitir o aumento da confiança. A malha de dados representa uma nova arquitetura de software livre na qual o big data é agrupado no ambiente analítico do banco, deduplicado, limpo e combinado ao conhecimento sobre os clientes, os produtos e a pesquisa de propriedade da empresa em modelos analíticos.

O blockchain oferece um recurso de transformação no qual uma visualização única dos documentos jurídicos, dos contratos e dos ativos é fornecida a todas as partes envolvidas em uma transação, com a capacidade de transferir valor de forma bidirecional, em tempo real.

Até 2025, o cenário do setor bancário provavelmente incluirá alguns dos nomes de bancos mais conhecidos atualmente, juntamente com alguns nomes novos. As maiores instituições financeiras serão substancialmente automatizadas, com os clientes utilizando recursos de autoatendimento por meio de uma automação sofisticada e geralmente engajando-se com os especialistas do banco em caso de necessidades ou aconselhamento financeiro mais complexo ou personalizado.

O sucesso será caracterizado por uma liderança comprometida transparente, um plano de linha de base rigoroso e uma cultura de design para a reutilização que acelera a transição para o novo modelo de negócios automatizado cognitivo. E isso acontecerá rapidamente. Em dois anos, a automação inteligente e a robótica estarão no processo da possível transformação de até 25 por cento do conteúdo de trabalho, com reduções de custo potenciais ainda maiores.

Especialistas nesse assunto

Mike Hobday

Vice-presidente
Cognitive Process Transformation
Practice Leader
IBM Global Business Services - Reino Unido e Irlanda

[linkedin.com/in/mike-hobday-149ba31/](https://www.linkedin.com/in/mike-hobday-149ba31/)
mikehobday@uk.ibm.com

James Cook

Talent Development Practice Leader,
Global Talent and Engagement
IBM Global Business Services
[linkedin.com/in/james-cook-a81bb75/](https://www.linkedin.com/in/james-cook-a81bb75/)
james.cook@uk.ibm.com

About ExpertInsights@IBV reports

O ExpertInsights@IBV representa as opiniões de líderes de pensamento inovadores sobre assuntos de negócios e tecnologias relacionadas interessantes. Eles são baseados em conversas com líderes especialistas no assunto do mundo todo. Para obter mais informações, entre em contato com o IBM Institute for Business Value enviando um e-mail para iibv@us.ibm.com.

Route 100
Somers, NY 10589
Produzido nos Estados Unidos da América,
abril de 2017

IBM, o logotipo IBM e ibm.com são marcas comerciais da International Business Machines Corp., registradas em vários países no mundo todo. Outros produtos e serviços podem ser marcas comerciais da IBM ou de outras empresas. Uma lista atual das marcas comerciais da IBM está disponível na web em "Copyright and trademark information" em www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento está vigente a partir da data inicial de publicação e pode ser alterado pela IBM a qualquer momento. Nem todas as ofertas estão disponíveis em todos os países em que a IBM atua.

A INFORMAÇÃO DESTA DOCUMENTO É FORNECIDA "NO ESTADO EM QUE SE ENCONTRA" SEM NENHUMA GARANTIA, EXPRESSA OU IMPLÍCITA, SEM NENHUMA GARANTIA DE COMERCIALIZAÇÃO, ADEQUAÇÃO A UM FIM ESPECÍFICO E QUALQUER GARANTIA OU CONDIÇÃO DE NÃO VIOLAÇÃO. Os produtos IBM são garantidos de acordo com os termos e condições dos contratos sob os quais eles são fornecidos.

Este relatório destina-se apenas à orientação geral. Ele não tem o intuito de substituir pesquisas detalhadas ou o exercício de discernimento profissional. A IBM não será responsável por nenhuma perda, de nenhum tipo, acarretada por uma organização ou pessoa que confie nesta publicação.

Os dados utilizados neste relatório podem ser derivados de origens terceiras e a IBM não verifica, valida e nem audita tais dados de modo independente. Os resultados do uso desses dados são fornecidos "no estado em que se encontram" e a IBM não oferece nenhuma declaração ou garantia, expressa ou implícita.

Observações e fontes

1 Sondalini, Mike. "Descubra as respostas e resolva as causas do erro humano em sua empresa compreendendo as verdadeiras ocultas nas tabelas de taxa de erro humano". Lifetime Reliability Solutions. http://www.lifetime-reliability.com/cms/tutorials/reliability-engineering/human_error_rate_table_insights/

2 "A ordem final dos problemas de CMA no setor bancário aberto." Finextra. February 2, 2017. <https://www.finextra.com/newsarticle/30077/cma-issues-final-order-on-open-banking>

Bratton, Ethan e Francis Ian Garrido. "Taxas de custo/receita dos bancos no mundo todo." 7 de abril de 2016. <http://marketintelligence.spglobal.com/our-thinking/ideas/cost-to-income-ratios-of-banks-worldwide>

4 Ibid

5 Ibid

6 Análise da IBM com base em dados de: Bratton, Ethan e Francis Ian Garrido. "Taxas de custo/receita dos bancos no mundo todo." 7 de abril de 2016. <http://marketintelligence.spglobal.com/our-thinking/ideas/cost-to-income-ratios-of-banks-worldwide>

GBE03831USEN-01

