



Projetando um banco digital sustentável

Aprendendo com os pioneiros digitais

Em uma era de mudanças sem precedentes, a tecnologia oferece aos clientes dos bancos maior acesso às informações do que nunca antes. Deste avanço revolucionário, tem surgido uma nova classe de clientes mais inteligentes e mais exigentes. Com isso, novas empresas financeiras estão se movimentando rapidamente para oferecer novos serviços digitais atrativos. Como em toda grande mudança gerada pelo avanço tecnológico, existem vencedores claros e aqueles que não conseguem se adaptar. Os bancos que adotam a digitalização têm a oportunidade de gerar novo valor de negócio e de engajar-se melhor com seus clientes.

O movimento de novos entrantes aproveitando a onda digital

A indústria bancária tem sido tradicionalmente conservadora, e possui barreiras relativamente altas para entrar devido a regulamentações que restringe o acesso de concorrentes não bancários. Novas tecnologias digitais—conduzidas por nuvem, mobilidade, social e analytics—diminuíram drasticamente essas barreiras. Os reguladores em vários países também afrouxaram as regulamentações para encorajar inovações no mercado financeiro. Como resultado, muitas novas instituições de serviços financeiros totalmente digitais, livres dos sistemas mais antigos e menos ágeis, estão buscando agressivamente clientes tratando as necessidades deles de maneira nova e distinta. Por exemplo, a grande empresa chinesa da área de Internet, Tencent, criou o WeBank, com o intuito de aproveitar sua vasta base de usuários de microblog e serviços de bate-papo. Os líderes de e-commerce como a Tesco na Europa, a Rakuten na Ásia-Pacífico e o Walmart nos EUA também entraram no



setor financeiro. Globalmente, empresários e até mesmo bancos tradicionais estão criando bancos apenas digitais ou neobancos. BankMobile, Number26, Atom, ZenBanx e NuBank são apenas alguns dos nomes que aparecem nas notícias recentes sobre finanças. Estes neobancos têm algo em comum—tecnologia digital está no núcleo de sua proposta de valor.

Uma análise panorâmica do banco digital

Vemos características interessantes nos estrantes e nos bancos digitais mais estabelecidos. Eles podem ser divididos em quatro modelos, conforme visto na figura 1:

- Modelo A, uma marca de banco digital: Muitos bancos de serviço completo estabelecidos encontram dificuldade em atrair clientes da geração Y (millennials). Cautelosos para não afastarem os clientes existentes, eles não desejam alterar sua marca atual. A configuração de uma nova marca com proposta de valor exclusivo e produtos projetados para atrair os segmentos dos clientes-alvo é uma estratégia mais segura. Estas marcas digitais podem ser lançadas no mercado como um novo banco, mas geralmente utilizam a infraestrutura de seus bancos-pais sempre que possível. Exemplos: FRANK por OCBC em Singapura e LKXA da CaixaBank na Espanha.
- Modelo B, um canal de banco digital: Muitos empresários e banqueiros visionários sabem as diferenças entre a experiência exigida pelos consumidores e a experiência oferecida pelos bancos tradicionais enquanto prometem oportunidades de negócios. Diferente dos bancos digitais do modelo A, os empreendedores digitais das organizações do modelo B acreditam que uma excelente experiência do usuário deve ser mais profunda do que branding e pode ser obtida por meio do fornecimento de novos aplicativos móveis e on-line focados na experiência do usuário. No fim, ao invés de construir um banco do zero, o qual poderia ser sobrecarregado com o gasto adicional em que um banco regulado incorreria, estas instituições geralmente revendem produtos de um banco real e devem depositar novamente os fundos do cliente em contas seguradas de um banco real. Exemplos: Simple e Moven nos EUA.
- Modelo C, a subsidiária de um banco digital: Muitos inovadores bancários pretendem criar não somente experiências digitais diferenciadas do usuário, mas também um verdadeiro modelo de negócio de ponta a ponta. Eles podem achar que a organização existente seja incapaz de pensar de modo criativo ou resistente à mudança. Bancos maiores também podem achar que seus sistemas financeiros existentes sejam muito rígidos e isolados para capacitar um banco digital. Uma organização separada é, então, criada e estabelecida como um novo banco digital. Além de marcar novos canais digitais, os bancos digitais do modelo C também contam com sistemas de backend mais ágeis e modulares para fornecer aos clientes uma experiência de ponta a ponta simplificada. Novos sistemas de backend também permitem que estes bancos digitais inovem no nível do produto. Exemplo: Hello Bank da BNP Paribas.
- Modelo D, um banco digital nativo: Estes são bancos capacitados que constroem suas principais proposições de valor em torno de tecnologias digitais. O sistema financeiro digital nativo não necessariamente significa um sistema bancário sem filiais. No entanto, espera-se que os clientes destes bancos interajam com o banco principalmente por meio de canais digitais. Alguns bancos nativos digitais são inteiramente sem filiais, enquanto outros optaram por complementar os canais digitais com interações pessoais em centros financeiros, em cafés ou por bate-papo em vídeo por meio de dispositivos móveis. Exemplos: Fidor Bank da Alemanha e Tangerine do Canadá.

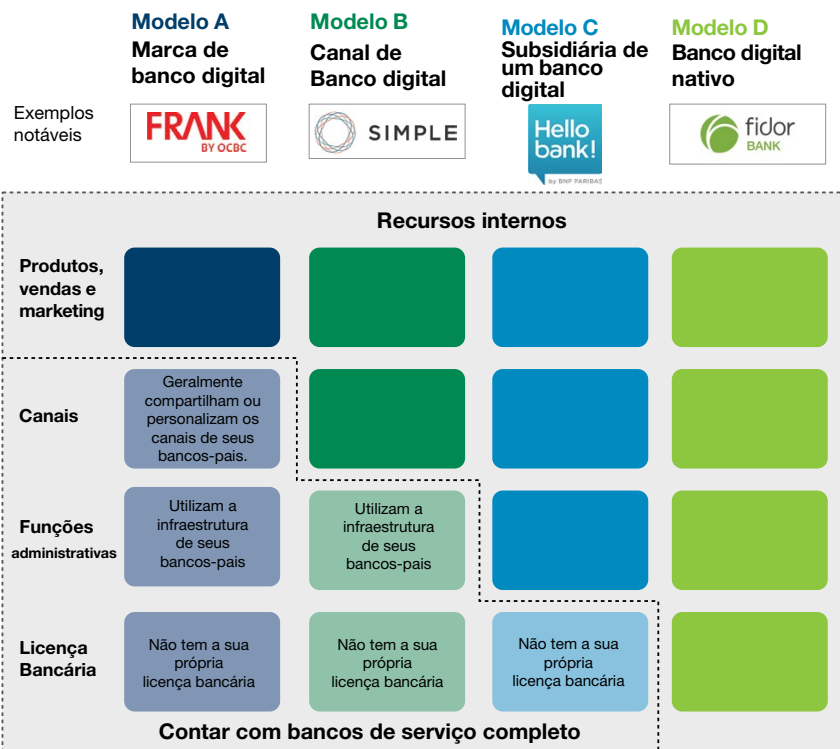


Figura 1. Modelos de bancos digitais.

Lições aprendidas com os pioneiros digitais

Uma consulta mais detalhada nas finanças de alguns destes novos entrantes revela várias lições importantes. O modelo de negócio de banco digital tem comprovado que economias em escala atualmente são o fator crítico de sucesso mais importante. Novos entrantes que adotaram a escala tendem a ser subsidiários de bancos tradicionais, muitos deles do modelo C, tais como ING Direct e First Direct da HSBC. Uma empresa financeira de sucesso precisa de escala não somente para reduzir o custo operacional, mas também para construir a confiança para conquistar clientes. Nem todos os clientes confiarão suas economias de uma vida toda a uma empresa de Internet desconhecida. Este é o motivo pelo qual é muito mais

fácil para uma subsidiária digital de um banco tradicional crescer. Pela falta de uma marca já conhecida e a influência de um banco-pai forte, a maioria dos bancos digitais operados independentes lutam para a aquisição do cliente.

O segundo fator de sucesso mais importante é a capacidade de projetar a experiência certa para clientes-alvo. Não faltam bancos diretos, alguns criados por empresários e outros suportados pelos principais bancos tradicionais, que não conseguiram decolar devido à baixa adoção do cliente.

Finalmente, o terceiro fator de sucesso é a capacidade de gerar lucro estendendo o sucesso inicial dos produtos básicos de depósitos para produtos complexos e receita baseada em taxas. Produtos de hipoteca, investimento e gerenciamento de bens geralmente são muito lucrativos, mas ao mesmo tempo podem ser difíceis de vender sem interações pessoais. Os clientes compram esses produtos com pouca frequência, portanto, a conveniência digital é menos importante do que a confiança pessoal. O gigante financeiro ING Direct USA tinha uma proporção de empréstimo para depósito de cerca de 47 por cento antes de ser adquirido pela Capital One em 2012.¹ Tão bem-sucedido como o Tangerine Bank é no Canadá, sua proporção de empréstimo para depósito é apenas 20 por cento.² Apesar de muito alarde, o Zuno Bank na Europa, segundo notícias, era capaz de emprestar apenas sete por cento de seus depósitos.³ Em seu relatório de auditoria, examinando a falha do NetBank em 2008, o Departamento do Tesouro dos EUA concluiu que a Internet seria um meio útil de levantar fundos para o NetBank, o qual obteria um grande número de depósitos devido às taxas interessantes oferecidas. No entanto, o NetBank não conseguiu gerar empréstimos e outros ativos lucrativos por meio da Internet.⁴

Após examinar o surgimento, a queda, o sucesso e a luta dos bancos digitais, acreditamos que os bancos tradicionais, como incumbentes, ainda mantêm uma certa vantagem sobre os recém-chegados no empreendimento bancário digital, principalmente devido à sua escala, marca, reputação e rede de filiais. No entanto, a escala e a inércia corporativa resultante também poderiam significar uma incapacidade de inovar e um tempo mais longo para responder às novas tecnologias. Os banqueiros devem permanecer alertas. A história nos mostrou que um único agente pode revolucionar um segmento de mercado inteiro, assim como a empresa de comércio eletrônico Amazon, sozinha, selou o destino de muitos varejistas poderosos. A mais nova geração de banqueiros digitais também está aprendendo e se adaptando. Por exemplo, o recém-lançado banco BankMobile exclusivamente digital fornecerá a cada cliente acesso a um banqueiro com interações pessoais e um consultor financeiro. O Fidor Bank na Alemanha criou uma base de clientes leais através da sua comunidade social e já se tornou rentável após apenas cinco anos de existência.

Definindo um verdadeiro banco digital

Um banco digital não é definido pelo número de filiais, aplicativos ou experiência do usuário. Lançar um novo aplicativo móvel não necessariamente transforma um banco tradicional em um banco digital. Nem o fechamento de algumas ou até mesmo todas as filiais. Um verdadeiro banco digital é construído com base na proposta de valor de que a maioria dos produtos e serviços será entregue digitalmente. Seus clientes esperam usar canais digitais para suas atividades financeiras diárias. A infraestrutura do banco digital é otimizada para interações digitais em tempo real e sua cultura adota as rápidas mudanças de tecnologias digitais.

Projetando um banco digital sustentável

Um verdadeiro modelo de negócio de banco digital sustentável significa que o banco otimiza as interações de seu cliente, produtos, processos e dados em torno de tecnologias digitais. Bancos digitais bem-sucedidos são atraentes no front-end e também são digitalmente eficientes no backend. Eles usam tecnologias móveis e digitais para diminuir os custos de atendimento e, ao mesmo tempo, estas tecnologias também são usadas para aprimorar serviços mais elevados.

Por exemplo, a multinacional ING Direct opera em cafés para que o banco possa atingir um público mais amplo. De modo semelhante, a USAA, ganhadora de vários prêmios, não opera filiais para transações de rotina, mas fornece aos clientes orientação financeira em seus centros financeiros. A pequena empresa de crescimento rápido, concessionária de empréstimo, Live Oak Bank, decidiu optar pelo modelo sem filiais, mas opera jatos particulares para permitir que seus banqueiros atendam os clientes pessoalmente antes de fechar um empréstimo. O Hello Bank oferece várias maneiras para um cliente contatar o banco, incluindo bate-papo de texto em dispositivo móvel em tempo real. O mesmo cliente que adora pagar contas por meio de telefone celular pode insistir na ajuda de uma pessoa ao vivo quando surge um problema. A conveniência é importante para transações rotineiras, mas não importa tanto quando se trata de decisões financeiras mais complexas. Os canais digitais são ideais para algumas atividades, enquanto interações pessoais sejam necessárias para outras. Os bancos precisam sobressair em ambos, fornecendo a conveniência de canais digitais quando a conveniência é necessária e relacionar-se com os clientes intimamente quando um toque pessoal é mais valioso.

12 maneiras como os bancos podem superar as expectativas do cliente

Os clientes desejam uma ótima experiência do seu banco, mas o que torna essa experiência ótima? Não é uma conta corrente melhor, mas a maneira como os bancos se relacionam com seus clientes. A interação entre o banco e o cliente é o produto. Os clientes desejam que seus bancos:

- 1) **Encontre-me.** Os clientes querem ser encontrados não com base em amplos grupos demográficos, mas em características muito específicas. Use visualização e analytics para descobrir novos segmentos de clientes.
 - 2) **Pergunte-me.** Os clientes querem ser indagados sobre produtos financeiros e fornecer sugestões sobre os serviços. Consulte-os sobre produtos, serviços e questões sociais.
 - 3) **Oriente-me.** Os clientes querem que seu banco forneça orientação com base em dados de transações, dados das redes sociais e em todos os diferentes tipos de informações que eles fornecem aos seus bancos. Traga experiência para cada interação do cliente consolidando dados.
 - 4) **Conheça-me melhor.** Os clientes querem se sentir como se seu banco tivesse uma visão 360 graus de seu relacionamento com a instituição. Traga novos serviços com base em uma melhor compreensão dos desejos e necessidades.
 - 5) **Fique comigo.** Os clientes querem um relacionamento com seu banco que os acompanhe, e acompanhe a sua família, por toda sua vida. Conecte clientes e famílias usando dados e insight.
 - 6) **Deixe-me entusiasmado.** Os clientes querem que sua instituição financeira mostre interesse, eduque-os usando seus canais preferenciais e os encante com serviços especiais. Surpeenda seus clientes com serviços inesperados.
 - 7) **Compare-me.** Os clientes querem dados de comparação. Quem está comprando o que em sua categoria de cliente e sobre o que eles deveriam estar pensando? Forneça análise de categoria em canais virtuais.
 - 8) **Troque comigo.** Os clientes fornecerão informações ao banco se o banco fornecer algo em troca. Varejistas fazem isso, os bancos também podem fazer. Ofereça produtos melhores e de mais valor na troca por dados, localização e até mesmo novas ideias.
 - 9) **Eduque-me.** Os clientes querem entender as coisas e esperam que o banco use canais móveis para educá-los. Ofereça educação on-line digital e dicas financeiras.
 - 10) **Alerte-me.** Os clientes esperam que seus bancos saibam o que está acontecendo no mundo e, se alguma coisa mudar no mercado, que tragam-lhes informações úteis. Use análise preditiva e comunicação personalizada com o cliente em tempo real.
 - 11) **Deixe-me escolher.** Os clientes querem ter várias opções de pagamentos, investimentos, serviços, canais e em como o banco os trata. Ofereça-lhes opções ao invés de pré-requisitos e roteiros ao invés de caixas de seleção.
 - 12) **Proteja-me.** Os clientes querem sentir que a segurança e a proteção que o banco oferece não são um incômodo ou irritantes. Forneça segurança de múltiplos fatores que proteja ao invés de punir.
-

Projetar um banco digital requer otimização das cinco áreas a seguir:

Interações digitais otimizadas

Canais digitais são onde os clientes conduzem a maioria de suas transações financeiras básicas e devem estar no centro da estratégia de distribuição de todo banco. Quando a conveniência é valorizada, os bancos devem fornecer serviços ricos em segurança por meio de canais digitais. Quando um toque pessoal é mais efetivo, os bancos também podem usar tecnologias digitais para auxiliar nas interações. Por exemplo, os bancos líderes atuais se diferenciam oferecendo aos clientes a capacidade de se comunicar com seus banqueiros ou agentes da central de contato por bate-papo em vídeo nos próprios dispositivos do cliente. A combinação da conveniência digital e toque pessoal são o que destaca estes bancos líderes.

Produtos digitais otimizadas

Os produtos de um banco digital devem ser projetados de modo que possam ser comprados e servidos facilmente em canais digitais, o que geralmente é muito mais simples do que os produtos similares oferecidos pelos bancos tradicionais. A chave para projetar grandes produtos é pensar como um varejista. Os bancos devem examinar o ciclo de vida de seus produtos e fazer perguntas como:

- Como os clientes ficariam sabendo do produto?
- Onde os clientes realizam pesquisas?
- É possível comprar os produtos digitalmente?
- Os serviços pós-vendas podem ser realizados digitalmente?
- Como os problemas e questões podem ser resolvidos?

Processos digitais otimizadas

Altos custos operacionais contribuíram para a falha do primeiro banco exclusivamente digital, Netbank. Apesar dos front-ends digitais, muitos dos processos ainda eram feitos manualmente nos bastidores. A experiência do cliente sofreu com a inconsistência e a fragmentação porque os processos de negócios demoravam demais, estavam propensos a erros e não tinham transparência. Como os bancos precisam de uma visão de ponta a ponta da jornada do cliente, além das interações digitais, eles deveriam investir na digitalização dos processos que suportam a jornada. Os bancos podem começar digitalizando as assinaturas e formulários do usuário para um ambiente sem papel. No backend, os bancos líderes consolidam e simplificam processos de negócios em um sistema de gerenciamento de processos de negócios corporativos e, eventualmente, realizam processamento direto. Os bancos podem, então, criar valor de negócios cada vez maior integrando com parceiros do ecossistema, incluindo agências de imóveis, firmas contábeis e tabeliões públicos.

Insights digitais otimizadas

O contato direto e um aperto de mão ainda são a forma mais eficaz para aprofundar o relacionamento com o cliente, mas nem todos os bancos podem dar-se ao luxo de oferecer esse nível de toque pessoal aos clientes de todos os segmentos. Por meio do insight do cliente, os bancos podem se tornar pessoais e íntimos mesmo sem a interação interpessoal dispendiosa. Os clientes valorizam serviços personalizados, customizados para suas necessidades porque eles querem que seu banco “me conheça melhor”. Os bancos precisam desenvolver a capacidade de sentir e responder rapidamente às crescentes demandas ecléticas e padrões imprevisíveis do comportamento financeiro de seus clientes. Com a capacidade de usar insight do cliente em tempo real, os bancos podem gerar experiências financeiras verdadeiramente diferenciadas e soluções para fornecer o produto certo no momento certo por meio do canal apropriado.

Organização digital otimizada

Tornar-se um banco digital também significa transformar a cultura e a organização do próprio banco. Uma organização digital nativa é mais ágil para se adaptar aos comportamentos do cliente em constante mudança. Muitos bancos tradicionais criam uma subsidiária com novas equipes e mentes modernas ao iniciar uma marca digital. Eles contratam talento ou buscam orientação em segmentos de mercado mais orientados ao cliente como varejo. Acredita-se que a BBVA adquiriu o neobanco Simple como um catalisador para mudanças enquanto o gigante financeiro canadense TD construiu uma plataforma social para melhor colaboração interna e participação mais ativa em conversas com o cliente.

Conclusão

Um banco digital está definindo a marca para alguns bancos. Para outros, ele é o canal digital. A transformação em um verdadeiro banco digital é muito mais ampla e profunda. Em todos os canais, os bancos devem criar uma intimidade pessoal nas interações digitais bem como incluir conveniência digital para engajamentos pessoais. O serviço bancário digital também requer uma transformação profunda de toda a organização financeira, incluindo a digitalização de processos e a extração de insights a partir dos dados. Até mesmo a estratégia, o modelo de negócio e o modo de pensar do banco devem se tornar mais digitais. Aqueles que são mais adeptos ao uso de tecnologias digitais podem ser tornar líderes de mercado. A onda de novos entrantes, as tecnologias inovadoras e os clientes passando a usar serviços e plataformas digitais representam desafios e oportunidades. Os bancos devem evoluir e se adaptar ou serão deixados para trás. Felizmente, eles estão bem posicionados para tirar vantagem desta



Figura 2. Blocos de construção de um Banco Digital.

Para obter mais informações

Para se tornar um banco digital, é necessária uma visão completa de estratégia, tecnologias, processos e clientes. A IBM tem a visão de ponta a ponta, habilidades e recursos para ajudá-lo a acelerar este processo. Para saber mais sobre como se tornar um banco digital, entre em contato com seu representante IBM, assista o vídeo “O Que os Clientes Querem de Seu Banco” ou visite: <https://ibm.biz/solucoesfinanceiras>

Além disso, o IBM Global Financing pode ajudá-lo a adquirir as soluções de TI de que sua empresa precisa da maneira mais viável e estratégica possível. Para clientes com crédito qualificado, podemos customizar uma solução de financiamento de TI para adequar suas necessidades de negócios, ativar o gerenciamento de caixa efetivo e melhorar seu custo total de propriedade. O IBM Global Financing é a opção mais inteligente para financiar investimentos em TI críticos e impulsionar seus negócios. Para obter mais informações, visite: ibm.com/financing



© Copyright IBM Corporation 2015

New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produzido nos Estados Unidos da América
Junho de 2015

IBM, o logotipo IBM e ibm.com são marcas comerciais da International Business Machines Corp., registradas em vários países no mundo todo. Outros nomes de produtos e serviços podem ser marcas registradas da IBM ou de outras empresas.

Uma lista atual de marcas registradas IBM está disponível na Web em “Copyright and trademark information” em ibm.com/legal/copytrade.shtml

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

AS INFORMAÇÕES NESTE DOCUMENTO SÃO FORNECIDAS “NO ESTADO EM QUE SE ENCONTRAM” SEM NENHUMA GARANTIA, EXPRESSA OU IMPLÍCITA, INCLUINDO SEM NENHUMA GARANTIA DE COMERCIALIZAÇÃO, ADEQUAÇÃO PARA UM DETERMINADO PROPÓSITO E NENHUMA GARANTIA OU CONDIÇÃO DE NÃO INFRAÇÃO. Os produtos IBM são garantidos de acordo com os termos e condições dos contratos ao abrigo dos quais eles são fornecidos.

¹ Relatório Anual Capital One, 2012. 2012.

² [Scotiabank Canadian Banking Investor Day](#), 24 de Abril de 2014.

³ [Raiffeisen looking to sell Czech internet banking unit](#), 20 de Janeiro de 2015, Reuters.

⁴ [Safety and Soundness: Material Loss Review of NetBank, FSB](#), Escritório do Inspector General, Department of the Treasury, 23 de Abril de 2008.



Recycle