



indra

SERVIÇOS FINANCEIROS

O NOVO MODELO DE GERAÇÃO DE VALOR DO SISTEMA BANCÁRIO COM BASE EM TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS

Relatório em Vídeo das Tendências do Sistema
Bancário 2016

indracompany.com



ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| 01 DEPOIS DA TEMPESTADE VEM A CALMARIA... EXCETO PARA OS BANCOS | 2 |
| 02 OS DESAFIOS DO SISTEMA BANCÁRIO PÓS-CRISE | 4 |
| 03 FINTECH, É A TERRA PROMETIDA? | 9 |
| 04 PAGAMENTOS, PRIMEIRO E MAIS PREOCUPANTE PERIGO | 14 |
| 05 UMA MANEIRA DIFERENTE DE GERAR VALOR COMO RESPOSTA AO NOVO CONTEXTO | 19 |
| 06 OS NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS HABILITADOS PELAS TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS | 28 |
| 07 EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA PREVISTA PARA O SISTEMA BANCÁRIO EM CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO | 39 |

01 DEPOIS DA TEMPESTADE VEM A CALMARIA... EXCETO PARA OS BANCOS



Tempo de leitura

5'

Um sistema financeiro sólido e eficiente é uma verdadeira necessidade social. Aquilo que a sociedade lhe pede, possivelmente, é o mais importante e, ao mesmo tempo, o mais difícil de executar: **contribuir para o progresso** das pessoas e das empresas para aumentar o bem-estar geral.

Quando o sistema financeiro não executa de modo adequado aquilo que lhe mediram, ou não é saudável, isto é apontado rapidamente pelo funcionamento da economia, como foi possível verificar na crise que houve recentemente. A perpetuação dos problemas compromete o crescimento a longo prazo e o bem-estar social.

Durante os sete anos de crise financeira mais importante da história, o setor bancário fez um esforço de reconstrução extraordinário aplicando três processos paralelos:

a) Concentração Bancária.

Muito intensa principalmente nos Estados Unidos e na Europa Ocidental, onde o número das entidades financeiras diminuiu para um terço em alguns países, como na Espanha, dentro de um processo que ainda não terminou. Em nível europeu, espera-se, em breve, o início de um processo de consolidação em vários países.



b) Nova Regulação.

Para evitar a repetição de erros do passado, foram definidas novas normas mais exigentes relacionadas à liquidez, comercialização de produtos e capitalização. Nos últimos três anos, as entidades sistêmicas aumentaram seu capital em ≈ 540 bilhões de euros¹.

Em curto prazo, uma nova regulação relacionada à uniformidade da forma de cálculo de ativos ponderados por risco e sobre a proibição ou separação de certas áreas de negócio poderiam ser lançadas.

c) Limpeza de Balanço.

A transferência da crise para a economia real e a nova regulação provocaram *write offs* de ativos em massa. Em certos países, como a Espanha, o saneamento dos balanços atingiu valores que representam aproximadamente 30% do PIB do país.



¹ Fonte: Comitê de Basileia.

Essa conta inteira, que foi paga juntamente com a sociedade, teve como resultado um sistema bancário mais forte, mas ao mesmo tempo mais vulnerável, porque teve de enfrentar um problema estrutural de rentabilidade sobre os recursos próprios.

Em 2015, o RoE² médio do retail banking estará em cerca de 5%, no entanto, os acionistas não reduziram sua pressão e continuaram, exigindo que os investimentos tivessem uma remuneração mínima de 10% (custo de capital). A continuidade dessa lacuna negativa geraria a destruição do valor estrutural pelos bancos. Hoje, a cotação de muitos bancos universais está abaixo do seu valor contábil³.

Existe a tentativa, em médio prazo, de estabilizar o RoE em 10%, um valor parecido ao custo de capital, o que deixa uma margem limitada para gerar valor e criar dúvidas sobre a viabilidade econômica do setor.

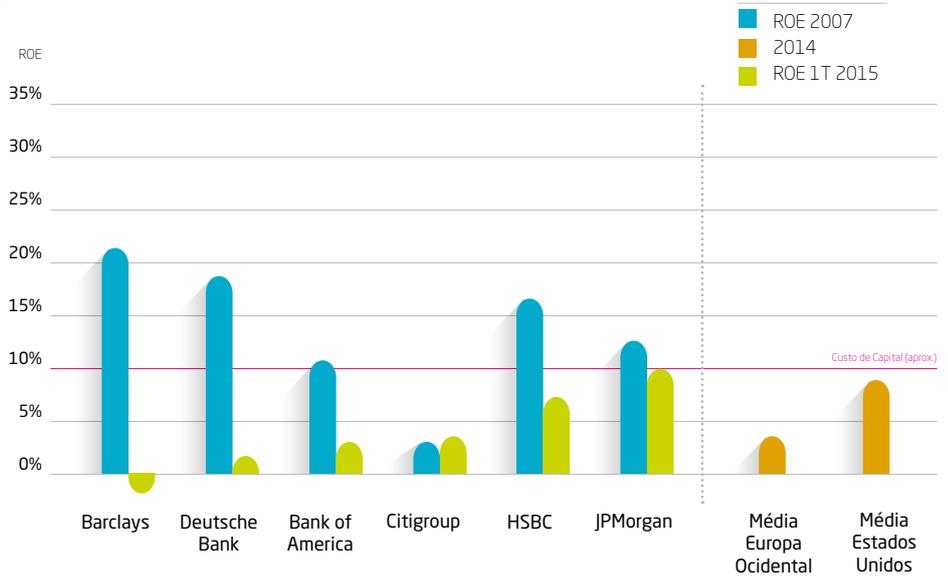
Os bancos e a Sociedade têm a chance e a responsabilidade de aproveitar este momento de nova fundação do sistema bancário. Primeiramente, é preciso desterrar a ideia de que vivemos um tipo de 3ª Guerra Mundial, onde ambos estão enfrentados. Em segundo lugar, é imprescindível que um novo modelo de negócio seja criado em conjunto, um modelo que seja mais sustentável e não produza valor apenas para o acionista, mas que entenda e atenda os outros *stakeholders*. A simbiose é uma necessidade premente porém possível, lado a lado com a tecnologia. O desafio é complexo, mas o sistema bancário possui formas muito valiosas para poder avançá-lo:

 Um banco de dados de Clientes imenso, correlacionado com muitíssimas informações, através das quais podem ser caracterizados e usados em prol dos bancos e também dos próprios Clientes.

 Conhecimento tecnológico e infraestrutura impressionantes que, embora precisem de adaptações, possuem uma capacidade sólida e enorme de processamento de transações.

 Prestígio muito mais alto do que qualquer concorrência em certas áreas que serão críticas em um futuro próximo (como a segurança) e que começam a ser uma verdadeira demanda da sociedade.

RoE Pré-crise e Pós-crise de Alguns Bancos Sistêmicos



Fonte: Bloomberg

Inovação em Tecnologias Disruptivas



 Colaboradores que possuem imenso talento e qualificação que não devem ser desaproveitados, embora possam exigir adaptação ao novo cenário, principalmente no campo de atendimento ao Cliente.

 Ecossistema de fornecedores que conhecem, por dentro, os pontos fortes e fracos de seus Clientes, e que entendem que o seu destino está conectado ao dos seus Clientes.

...É a mais poderosa de todas elas, a que garante não só a sobrevivência dos bancos, mas também seu sucesso, é a aposta pela geração de valor para todos os seus *stakeholders*.

Esta missão complexa de entender e atender grupos de interesse tão diferentes é possível apenas abraçando a inovação baseada em tecnologias disruptivas⁴ aplicadas a casos de negócio específicos.

² Return on Equity. O RoTE é usado com frequência como indicador alternativo. O que o diferencia do RoE é a utilização do *Tangible Equity* (= *Equity* - *Ações Preferenciais* - *Fundo de Comércio*) como divisor, em vez do *Equity*. No entanto, não é relevante para as conclusões deste documento, portanto, não será feita a diferenciação entre ambos.

³ Citigroup, Bank of América, Santander, HSBC, etc. Fonte: Bloomberg.

⁴ Consulte [Vídeo-Relatório de Tendências em Sistema Bancário](#) elaborado pela Indra; dezembro de 2014



(download do relatório)



"The biggest challenge for banking in this age of disruption will be to break free from the patterns and comfort level of the past and accept the realities of the new digital marketplace – it is the non-banks that are setting the expectations for the new generation of banking consumers" Jim Marous

Adquirir a condição de banco e consolidar sua posição entre as principais marcas do mundo não representa nenhuma garantia de sucesso perpétuo. Os sistemas bancários estão constantemente submetidos a desafios que são gerenciados com mais sucesso, ou menos, pelas suas equipes de administradores e, em apenas dez anos, os movimentos observados no ranking mundial espelham a instabilidade de quem está nos primeiros lugares.

Ranking de alguns dos principais bancos do mundo em 2003 x 2015

| Nome | Ranking 2015 | Ranking 2003 | Aumento Market Cap |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------------|
| Wells Fargo | 1 | 4 | 167% |
| Industrial & Commercial Bank of China | 2 | >100 | ns |
| JP Morgan Chase | 3 | 7 | 204% |
| China Construction Bank | 4 | >100 | ns |
| Bank of China | 6 | >100 | ns |
| Citigroup | 8 | 1 | -40% |
| HSBC | 9 | 2 | -13% |
| Santander | 5 | 12 | 36% |
| UBS | 19 | 6 | -11% |
| Barclays | 23 | 9 | 9% |
| BBVA | 31 | 19 | 20% |
| Royal Bank of Scotland | 28 | 5 | -37% |
| Deutsche Bank | 46 | 16 | -21% |

ns.: não significante

Fonte: RelBanks e Elaboração Interna. Market Cap, 16 de março de 2015 vs. 31 de dezembro de 2003

O sistema bancário que sobreviveu à crise enfrenta seis desafios principais, de grande porte e relacionados entre eles:

1. O Desafio aos Modelos de Negócio Tradicionais:

• Erosão de Margens.

O crescimento macroeconômico enfraquecido das economias maduras deu início a um período de taxas de juros muito baixas que, segundo previsto, terá longa duração. Isto provocou uma erosão na margem de intermediação⁵ do setor bancário como um todo, o primeiro e mais importante degrau na conta de resultados. Adicionalmente, a transferência da crise financeira para a economia produtiva disparou o quociente de inadimplência e as provisões, que ainda voltarão ao nível anterior à crise.

• Desenvolvimento do Shadow Banking.

A crise financeira debilitou a confiança dos Clientes em seus bancos. Coincidindo temporalmente, companhias tecnológicas gigantes consolidaram-se, fazendo florescer empresas tecnológicas de porte menor que, sem saber muito de sistemas bancários, estão interpretando melhor a psicologia dos Clientes e sabem eliminar grande parte da fricção com a qual o sistema bancário tradicional presta seus serviços. De modo geral, procuram ganhar participação em negócios tradicionais muito rentáveis do sistema bancário, longe dos altos custos e da complexidade da regulação bancária.

O financiamento de empresas Fintech foi favorecido ainda pelas taxas de juros historicamente baixas.

2. O Aumento da Pressão Regulatória.

A crise financeira passada trouxe à luz importantes pontos fracos no funcionamento do sistema bancário. Os governos, submetidos a uma grande pressão social, responderam com um *tsunami* de regulações muito complexo para o sistema bancário sistêmico, e que parece não afrouxar. Maiores exigências em solvência (quase o dobro), liquidez e comercialização de produtos fazem prever que o setor bancário futuro será diferente do que conhecemos até agora.

A principal afetada pela regulação é a rentabilidade:

- Exige uma desalavancagem, o que mina a rentabilidade dos recursos e limita as possibilidades de crescimento.
- Exige aumento dos custos operacionais, principalmente em tecnologia e recursos humanos.

3. A Perda de Confiança da Sociedade.

É preciso anos para ganhar confiança, mas dois minutos para perdê-la. A sociedade tem a impressão que o sistema bancário tradicional executou sua missão social com negligência nos anos anteriores à crise, o que disparou a dívida da economia e fez com que fosse condenada a sofrer anos de crescimento sem força.

Depois do resgate, a maioria dos Clientes voltou as costas ao sistema bancário tradicional e assumiu certa atitude de "revanche". O desafio que os modelos de negócio têm de enfrentar com um Cliente zangado é enorme.

⁵ A margem de intermediação (*Net Interest Margin – NIM*) é a diferença entre a receita obtida por um banco dos juros das suas operações de ativo (empréstimos) e as despesas dos juros pelas suas operações de passivo (depósitos). Um contexto de taxas de juros baixos deteriora o NIM.

⁶ Fonte: www.euribor-rates.eu

“Para recuperar essa confiança, teremos de reformular o modo como trabalhamos, como fazemos as coisas, como nos comportamos com os nossos funcionários, com os Clientes, os acionistas e com a sociedade”

Ana P. Botín, Presidente do Banco Santander; Conferência Internacional do Sistema Bancário (22 de outubro de 2014)

4. Os Novos Desafios Tecnológicos.

Enquanto o sistema bancário coloca todo o empenho na corrida para fazer com que sua pesada infraestrutura tecnológica evolua, os progressos transformacionais continuam surgindo a um ritmo sem precedentes. Os bancos têm a sensação de que sempre são os últimos da fila, nesta corrida:

- No final de 2014, a tecnologia **Blockchain**⁷ não passava de uma experiência. Em setembro de 2015, nove⁸ grandes bancos chegaram a um acordo para elaborar uma norma em comum para ajudar a difundir-lo nos serviços financeiros. O Blockchain permite liquidar transações internacionais complexas em 10 minutos e com 0,05 euros de custo.
- Em julho de 2014, a Facebook adquiriu a tecnologia de **Realidade Virtual** da Oculus Rift, até então de uso residual e exclusivamente para lazer. Hoje, a Facebook está trabalhando em seus três centros de desenvolvimento para disponibilizá-la ao público (por um valor de ~300 euros) e, pelo visto, para estender sua aplicação a muitos campos da vida cotidiana, incluindo o sistema bancário. A Samsung também anunciou alguns dispositivos que custarão ~100 euros.
- Outros avanços são a **Realidade Aumentada** (que começa a operar por meio de determinados serviços prestados em celulares, em suas primeiras versões), a **Computação Cognitiva** (tendo como bandeira o supercomputador Watson), a **Computação Quântica**, a **Inteligência Artificial** (que pode levar a consultoria financeira a uma nova dimensão) e a **Biometria** (imprescindível para solucionar os problemas atuais de segurança e que também é capaz de gerar novas experiências de usuário - doravante UX).

Dentro de um contexto de rentabilidade ajustada, o sistema bancário tem pela frente alguns anos nos quais precisará continuar

assumindo o custo de conservar a *legacy* e, ao mesmo tempo, construir sistemas baseados nessas novas tecnologias, embora todavia não exista certeza de quais serão ou quando serão generalizadas.

O esforço exigido por esses imensos investimentos valerão a pena se for possível acertar na construção de uma forma de tecnologia que ofereça suporte para os novos modelos de negócio que aparecerão. Isto exigirá deixar de lado alguns pontos no RoE e agir com rapidez para não perder a vez com os *new kids on the block*. O sistema bancário encontra-se na fase de *“do or die”*.

5. A Construção de um Novo Modelo de Relação com o Cliente.

O modelo de relação com o Cliente baseado na agência morreu, porque o Cliente mudou seu comportamento desde que adquiriu Smartphone no bolso, onde procura e compara vários fornecedores e se deixa cortejar pela concorrência. Isto faz com que ele se sinta incrivelmente forte.

Em 2011, o Bank of America teve que voltar atrás em seus planos de cobrar uma comissão mensal de 5 USD para usar seus cartões de débito diante da pressão dos consumidores junto aos meios de comunicação.

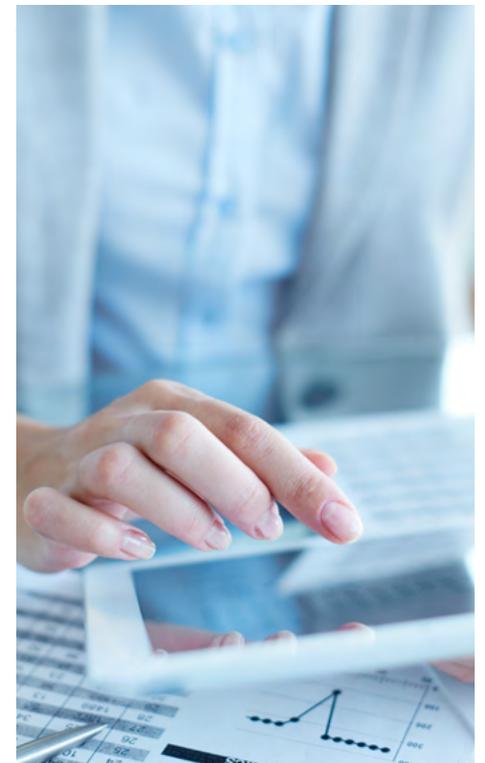
Apesar dos bancos fazerem grandes investimentos para compreender melhor a forma de agir do Cliente, o *driver* real da transformação em sistema bancário 3.0, o novo modelo de relação com o Cliente ainda não foi resolvido.

Não resta dúvida que, para encontrá-lo, os

bancos precisarão encontrar um novo papel na sociedade, mais extenso e que esteja em linha com seu princípio de funcionar como uma fundação, ajudando os Clientes a progredirem.

Quanto à forma de tratamento, o Cliente exige um diálogo de igual para igual, adaptado aos novos estilos de vida (por exemplo, Redes sociais), o que felizmente é possível e econômico graças aos progressos

O novo modelo de sistema bancário exige uma visão *customer centric*, portanto, é absolutamente necessário um aprofundamento na psicologia dos Clientes.



⁷ O termo Blockchain é usado para fazer referência, de modo geral, às tecnologias de criptografia P2P com cadastramento descentralizado (Ripple, Ethereum, o próprio Blockchain, etc.).

⁸ Goldman Sachs, JPMorgan, Credit Suisse, Barclays, Commonwealth Bank of Australia, State Street, RBS, BBVA e UBS.

6. A Mudança na Estrutura do Mercado.

“When I think about the banking industry, the same word always comes to mind: Oligopoly” Philippe Gelis, CEO da Kantox.

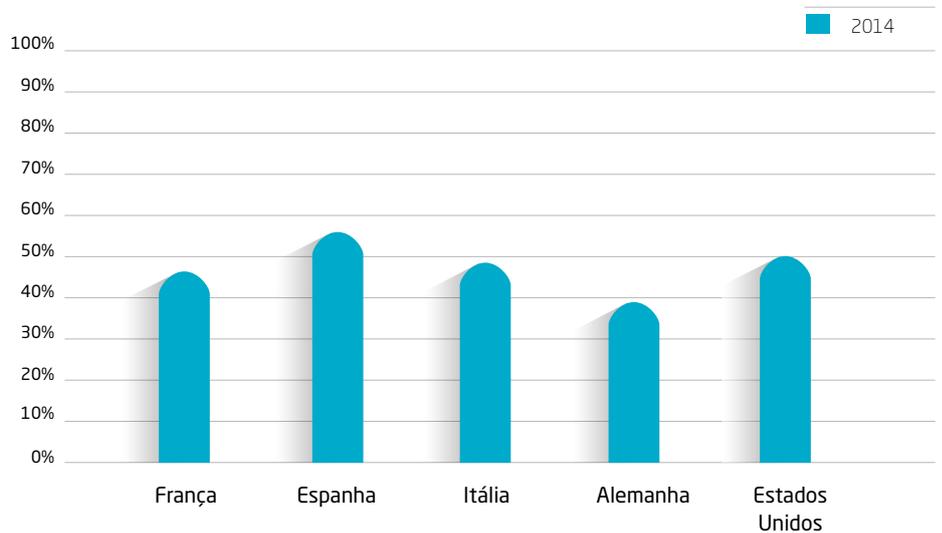
Quando observamos a estrutura do mercado bancário, a concentração fica fora de dúvida. Nos Estados Unidos, os cinco principais bancos concentram 50% dos ativos bancários⁹. No Reino Unido, os quatro principais bancos concentram 70% das *Personal Current Accounts* e 85% das *Business Current Accounts*¹⁰. No resto da Europa, a situação é parecida e, além disso, piorou desde a crise, o que não parece representar as melhores condições de um mercado competitivo.

Apesar disso, nos três últimos anos, houve uma entrada de novos concorrentes no setor:

- Os gigantes em tecnologia assumiram importância em nichos rentáveis do negócio bancário, um espaço que começou a ser colonizado por pioneiros, como a Paypal. Entre os exemplos mais recentes estão a Apple Pay, Robinhood (broker gratuito da Google) e as transferências de dinheiro ativadas recentemente pela Facebook.
- Milhares de empresas Fintech têm florescido e desconstruído a cadeia de valor do setor bancário através de tecnologias, ganhando presença em todos os negócios de sistema bancário tradicional.

A entrada de concorrentes em massa no setor está provocando uma mudança do **Oligopólio** para um mercado que, em Microeconomia, é denominado **Concorrência Monopolística**:

Participação dos cinco principais bancos no mercado (% total de ativos do setor)



Fonte: ECB Structural Financial Indicators



⁹ Wells Fargo, JP Morgan, Bank of America, Citigroup e US Bancorp. Fonte: Forbes.

¹⁰ HSBC, Barclays, Royal Bank of Scotland e Lloyds. Fonte: Competition & Markets Authority (CMA), maio de 2015.

Principais características do Oligopólio, de acordo com a Comissão Europeia:

- a) Mercado abastecido por poucas empresas, com capacidade para influenciar o preço. Políticas comerciais compassadas.
- ✓ A concentração bancária é a regra na Europa e nos Estados Unidos - no setor, campanhas simultâneas de captação passiva, de redução do *spread* de crédito, eliminação de comissões, etc.
- b) Produtos uniformes e que, portanto, não

podem ser trocados entre eles (substitutos perfeitos).

- ✓ No Reino Unido, a rotatividade dos Clientes particulares do sistema bancário é de apenas 3%. Os produtos e serviços são muito parecidos e isto não estimula a movimentação de Clientes.
- c) Fortes barreiras de entrada. A venda de produtos e serviços exige fortes investimentos de capital, que estão ao alcance apenas de grandes empresas.

- ✓ A exigência de uma licença bancária com capital mínimo ou fortes investimentos em tecnologia são barreiras reais que impedem a entrada de concorrentes.
- d) Clara falta de transparência nas informações. Os compradores têm pouca força.
- ✓ A capacidade de negociação do Cliente bancário geralmente é baixa, e os contratos de produtos bancários são, na verdade, contratos de adesão.



Principais características da Concorrência Monopolística:

- a) Mercado abastecido por muitas empresas. As empresas têm certa capacidade de estabelecer os preços de acordo com a participação no mercado alcançada em um submercado específico.
- ✓ Os fornecedores de serviços financeiros têm florescido. Apesar disso, os bancos tradicionais continuam sendo muito fortes em produtos, áreas geográficas, setores ou faixas etárias, nos quais sua presença já está consolidada.
- b) Os produtos apresentam certa diferenciação, não em termos de preço, mas sim em serviço na venda ou na pós-venda, na localização, no acesso ao produto e na entrega.

✓ Os novos participantes fomentam uma diferenciação baseada na experiência de usuário, na rapidez, no acesso online, etc., como maneira de atrair os mesmos Clientes do sistema bancário.

c) Fácil entrada de novos concorrentes. A venda de produtos e serviços não exige investimentos fortes nem empresas de grande porte.

✓ Na verdade, um dos motivos de toda essa transformação é que a tecnologia rompeu as barreiras de entrada baseadas em grandes investimentos, principalmente em agências e sistemas caros (*mainframe*).

d) Maior transparência nas informações. Maior força para o comprador.

✓ A transparência é uma das colunas na proposta de valor do Fintech. A tecnologia também deu sua contribuição (comparadores de seguros, etc.), de forma que as novas informações sobre produtos está online e é mais comparável, o que fortalece o comprador.

Em um oligopólio, aqueles que oferecem seus produtos e serviços têm capacidade para estabelecer os preços, portanto, a pressão nos custos é baixa. Em um mercado de Concorrência Monopolística, a capacidade de estabelecer os preços é inferior e as margens são reduzidas. Quem oferece deve ser mais suscetível a aceitar os preços e recalculer os custos, reduzindo-os o quanto suportar para poder obter o RoE-alvo.

Nos próximos cinco anos será decidido se o sistema bancário pós-crise, pós-regulação e pós-avanços tecnológicos transformacionistas continuará tendo à frente as mesmas marcas que estavam até agora ou, ao contrário, se repetirá a mesma história que já aconteceu em outros setores, com outras marcas de renome: Nokia, Blockbuster, Borders, BlackBerry, Dell, Kodak, Motorola, Yahoo, etc.



Por que houve um desenvolvimento tão rápido do setor Fintech?

Se o ponto de partida foi perceber que a fricção, a qual o sistema bancário entrega seus produtos e serviços hoje para resolver o desafio de captar e reter Clientes, pode ser eliminada através da tecnologia, outras circunstâncias simultâneas contribuíram decididamente para sua promoção:

- Taxas de juros muito baixas. Além de fazer com que os bancos tradicionais fiquem vulneráveis, fez com que os investidores financiem, de maneira quase ilimitada, negócios **supostamente** mais rentáveis e **hipoteticamente** sem tantos riscos quanto o sistema bancário.
- A capacidade, **talvez apenas temporária**, mas, por enquanto, segura, das empresas de *shadow banking* de fazer a arbitragem em capitais regulatórios e em supervisões, uma questão que é inevitável para os sistemas bancários regulados.
- Os progressos tecnológicos que permitiram esquartejar e digitalizar o processo produtivo do sistema bancário. Nos anos

80s, o CEO do Citigroup, John Reed, previu que os *"banks are just bits and bytes"*. Hoje, qualquer pessoa com o mínimo de capacidade de programação (os novos fatores de produção) pode tentar resolver, pelo menos uma pequena parte da questão bancária.

- O impulso na concessão de licenças bancárias pelo governo do Reino Unido permitiu que algumas Fintech já estejam operando como verdadeiros bancos criados como digitais (Atom Bank, Charter Savings Bank, etc.). Londres é, hoje, o principal *hub* mundial de empresas Fintech.

"In the future, BBVA will be a software company"
Francisco González, Presidente do BBVA.

03 O FINTECH É A TERRA PROMETIDA?



Tempo de leitura

13'

Um setor de rápido crescimento e com poder de intimidação

O setor de Fintech está adquirindo um porte considerável, seja em número de empresas (aprox. 12.000), ou como carteira de Clientes reais e em potencial, ou como investimento acumulado (cerca de 24 bilhões de USD)¹¹.

...E se apresenta como a Terra Prometida do setor financeiro, um lugar ao qual, segundo ele, o sistema bancário nunca conseguiu chegar, e apresenta a seguinte proposta de valor:

EFICIÊNCIA +
SIMPLICIDADE +
JUSTIÇA +
TRANSPARÊNCIA

Os bancos que, até há pouco tempo, ignoravam as empresas Fintech, quando viram sua agilidade e as avaliações atribuídas pelo

mercado, começaram a ter medo delas. Tanto é que, atualmente, parte da sua estratégia de transformação digital tem a ver com adquirir essas empresas.

...sem esquecer que o Silicon Valley começou numa garagem - e hoje existem muitas garagens espalhadas no mundo todo.

Como o Fintech está afetando o sistema bancário tradicional?

- Tomando seu lugar: apoiando-se em uma UX superior, com aprimoramentos que têm mais a ver com conveniência do que com preço.
- Diminuindo seu tamanho: arranhando receitas e lucros em áreas selecionadas a dedo por rentabilidade.
- Eliminando sua intermediação: tecnologias recentes, como o Blockchain, no qual o Fintech está focando, permitem tirar das mãos dos bancos um dos seus pontos fortes básicos: a "transferência de valor".

Mas...eles estão sendo disruptivos de verdade?

De modo geral, o setor da Fintech atual não traz produtos diferentes, de valor agregado maior, para o mercado. Ele está fazendo, basicamente, uma reengenharia de processos bancários obsoletos através da tecnologia e sua intenção é conseguir os mesmos Clientes, às vezes até com preços piores (*lending*), tudo sem o peso do legacy, do pessoal e dos tijolos. Isto não é ser muito disruptivo.

A inovação e os lucros são rápidos quando isto envolve a reengenharia de processos, e não a criação de novos produtos *from scratch*, portanto, as empresas que estão fazendo isto são objeto evidente de especulação pelos investidores. O contraste é óbvio. Um exemplo é a biotecnologia, onde o ciclo de desenvolvimento é maior e o resultado mais inseguro, portanto, os investimentos são mais escassos.

"Silicon Valley is coming" Jamie Dimon (CEO do JP Morgan Chase)



¹¹ 1bn = 1 bilhão de €

Fintech, um conceito que abrange realidades bem divergentes

Para poder compreender melhor a dinâmica e o futuro do Fintech, é preciso diferenciar entre:



Start-ups e empresas de pequeno e médio porte



Unicorns



GAFAs

Start-ups e empresas de pequeno e médio porte

Suas taxas de juros são historicamente baixas e têm financiamentos praticamente ilimitados, o que é determinante para sua sustentabilidade, porque ainda estão queimando caixa e, em médio prazo, não têm escala para chegar ao *break even*. São *monoliners* com situação financeira frágil e muitas vezes não inspiram confiança suficiente para participar do jogo no setor financeiro.

Para o sistema bancário atual, representam mais uma chance do que uma ameaça, porque, na prática, trata-se de milhares de profissionais do setor qualificados que estão

idealizando, de maneira gratuita, formas novas e mais eficientes de fazer negócios e processos bancários. Além do mais, atraem milhares de investidores que também estão fazendo, de maneira gratuita, uma *due diligence* desses modelos de negócios, filtrando, assim, as ideias mais viáveis.

Tudo isso resulta em dezenas de novos modelos de trabalho que o sistema bancário pode replicar com facilidade e que, talvez precisamente por isso, só ele seja capaz de levar a uma escala tal que permita atingir rentabilidade.



Unicorns

São empresas cujo valor teórico é superior a 1 bilhão de USD, uma avaliação que é calculada com base nas rodadas de financiamento das quais os investidores participam.

Seu modelo de negócio aponta para uma carteira muito extensa de Clientes, e muitos deles foram pioneiros. Sua presença começa a incomodar aos que deram incumbência, portanto, em curto prazo, podem começar a ser objeto de regulação para evitar que assaltem a "ordem estabelecida" (vide o caso do Uber).

É importante entender certas questões relacionadas com seu valor teórico e que nos levam a desmitificar sua capacidade de transformação e sobrevivência:

- Uma porcentagem muito alta da avaliação dos Unicorns baseia-se em especulação sobre suas expectativas de crescimento e rentabilidade futura, o que pode vir a ser truncado quando sejam submetidos a regulação (caso Uber). Como

não são empresas listadas na bolsa, as informações não são transparentes, mas nenhuma ou poucas geram um cash flow positivo.

- Em outubro de 2015, os Fintech Unicorns Top 10 tinham um valor agregado de 42bn USD. Esse valor foi calculado com base em um investimento agregado de apenas 5bn USD, ou seja, 12% do seu capital, portanto, a avaliação de 100% da empresa com base nesse valor tem pouca exatidão.

Na mesma data, a Paypal tinha um valor em Bolsa de igualmente 42bn USD. A diferença é que a Paypal tem posição financeira líquida (dinheiro - dívida) de 4bn USD, receita de 9bn USD e lucro líquido de 1bn USD.

Não é possível comparar as avaliações dos Unicorns com as dos bancos e outras empresas já consolidadas, porque mesmo que ambas sejam expressas em

euros/dólares, as hipóteses de avaliação subjacentes são muito diferentes.

O próximo gigante digital das finanças (do mesmo estilo da Google, Amazon, Facebook e a Apple) poderá aparecer desse grupo de empresas. No entanto, em médio prazo, sua presença nos meios de comunicação será mais por serem protagonistas de grandes falências, até o ponto de que apenas de 3 a 5 Unicorns sobreviverão (atualmente existem aproximadamente 140 Unicorns de todos os setores da economia, com avaliação agregada de 500bn USD).

Em maio de 2012, a Evernote tornou-se a primeira empresa a adquirir o status de Unicorn e, logo em seguida, divulgou sua intenção em ser listada na Bolsa. Em outubro de 2015, anunciou que despediria 47 funcionários, porque não conseguiu definir um modelo de negócio com receita. Existem outros casos muito parecidos, como a Dropbox.



GAFAs

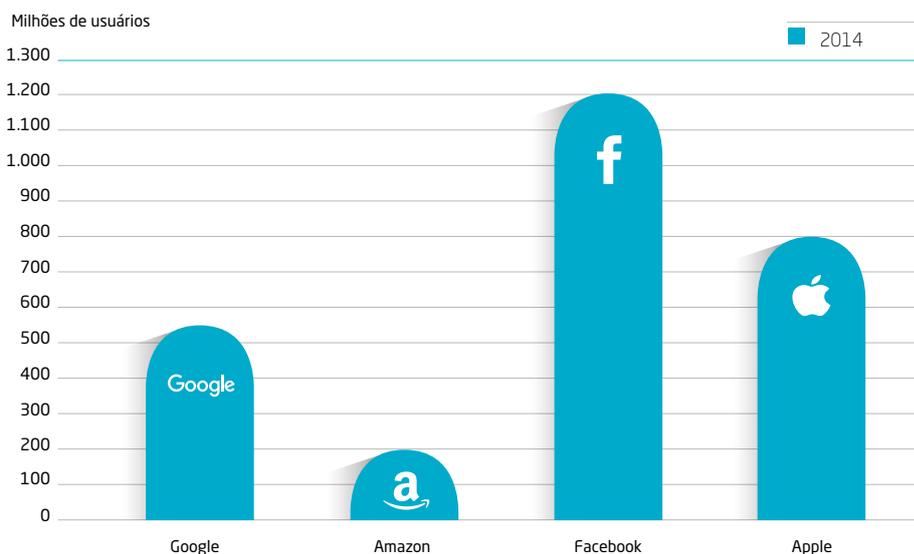
Corresponde ao acrônimo de Google, Amazon, Facebook e Apple, embora alguns já acrescentem Alibaba. Triunfantes na etapa “.com”, afinal se transformaram em monopólios digitais naturais e agora se fala inclusive de *GAFAnomics* como uma nova maneira de compreender as relações econômicas.

Seu interesse no setor financeiro está focado nas áreas de negócio dos bancos, onde estes obtêm muita rentabilidade, porém com processos obsoletos e muita fricção em termos de UX.

Possuem uma imensa capacidade tecnológica, de investimento e prestígio entre os seus Clientes. Alguns parecem que estão vencendo a guerra dos pagamentos (Apple) e outros as dos dados (Google, Facebook). Nestes dois sites encontram-se todas as informações de valor agregado da inteligência dos Clientes. Os GAFAs têm, adicionalmente, limitações menores que os bancos para usar dados, portanto, estão se tornando uma verdadeira ameaça para o modelo de negócios atual dos bancos.

Quando a situação se estabilizar, os bancos serão um pouco mais GAFAs e os GAFAs um pouco mais bancos. Isto também se aplica ao campo de regulação, porque os GAFAs podem ser objeto de regulação na sua área financeira, caso acabem se transformando em instituições financeiras sistêmicas.

Usuários do Google, Amazon, Facebook e Apple no mundo



Fonte: ECB Structural Financial Indicators

Atualmente os GAFAs controlam mais de 50% do *digital journey* de usuários médios.

Princípios dos *GAFAnomics*



a) Captação da atenção de uma grande quantidade de Clientes, independentemente de pagarem dinheiro ou não. Isto é possível proporcionando uma experiência de cliente que lhes ajude a facilitar suas vidas.

Essa grande quantidade de Clientes representa a base do funcionamento:

- Se você prestar um bom serviço, eles serão fidelizados e, além disso, farão o trabalho de marketing para você (boca a boca).
- Se você aproveitar as economias de escala em custos, poderá oferecer mais serviços e preços melhores.

- Resumindo, poderá criar a melhor proteção para você em relação à entrada de concorrentes.
- b)** Criação de uma relação estável com os Clientes, porque assim você terá seu *engagement* quando eles fornecerem seus dados (e-mail, número de telefone, contatos, etc.). A partir de então, você poderá gerar receitas com “pouco” esforço.
- c)** Inovação permanente para se adiantar àquilo que os Clientes precisam.

Para muitos bancos, a guerra de pagamentos com os GAFAs já são consideradas perdas, pelo menos na fase atual de tecnologia baseada em redes de pagamento. Os bancos precisam esperar para recuperar terreno dentro de um avanço disruptivo que mude as regras de jogo nos pagamentos (*Blockchain?*).

As empresas mais inovadoras (Fintech) estão em uma corrida contra o tempo para gerar cash flow. Aquelas que não inovaram o suficiente (bancos) estão correndo para não perder o trem da inovação. O resultado previsível é uma simbiose, porém todos terão que pagar um preço alto. As Fintech em forma de falência e os bancos comprando a inovação terceirizada a preço de ouro.

Qual será a evolução de tudo isso? Quem sairá ganhando?

No processo de adoção das tecnologias pelo sistema bancário, é possível diferenciar as seguintes fases de evolução:

Sistema bancário - Semi-manual (< Ano 2000).

A Tecnologia é usada, principalmente, para prestar suporte à Transacionalidade (mainframe).

Os processos são manuais e a eficiência do sistema bancário tem muito o que melhorar. Requisitos de capital muito inferiores aos atuais permitem atingir rentabilidades razoáveis do setor. RoE ≈10%.

Sistema bancário tecnológico.

- Anos 2000 a 2010:**

A tecnologia se transforma em uma alavanca de eficiência, sendo generalizada como suporte para os processos de negócios (gerenciamento de documentação, CRM, comunicações, grandes CPDs, etc.).

A rentabilidade do sistema bancário se dispara, graças ao aproveitamento das economias de escala da tecnologia. RoE até 20%.

- Anos 2010 a 2020:**

- Fintech 1.0: fase atual - transição. O Fintech começa a guerra com os bancos que, de certa forma, também são Fintech 1.0, mas possuem porte, ameaças, pontos fortes, pontos fracos e chances diferentes. É aberta uma grande brecha de chances para o futuro entre inovadores e followers.

As novas exigências regulatórias e a ainda existente falta de possibilidade de rentabilizar os novos progressos

tecnológicos pesam sobre a rentabilidade do sistema bancário. RoE 10-15%.

- Explosão da bolha do Fintech. Não existe lugar suficiente para 12.000 participantes. Desaparecimento em massa de empresas Fintech, seja por falência ou por absorção pelos bancos e/ou GAFAs.

Quais Fintechs 1.0 e quais bancos sobreviverão?

Bancos: Poderão sobreviver aqueles que tenham apostado por entrar na briga para ganhar a relação com o Cliente, criando uma conexão emocional e proporcionando uma UX maior, usando o "tesouro" em forma de dados como suporte. Aqueles que tomarem a decisão de colocar seu balanço à disposição para ser usado por outras empresas, que sabem trabalhar os dados com mais habilidade, não irão sobreviver ou ficarão, no máximo, de lado, como simples *utilities*.

Fintech: Aqueles que fizerem uma aposta parecida com a dos bancos, irão sobreviver. Os outros vão sumir ou sair da linha de negócios de serviços financeiros.

- Fintech 2.0: Surgem novos modelos de negócio combinados (bancário-tecnológico) e novos atores financeiros com origem digital (não apenas os GAFAs, mas também bancos criados como digitais a partir de zero). É difícil diferenciar o limiar entre os bancos antigos e os Fintechs 2.0 atuais. RoE ≈15%.

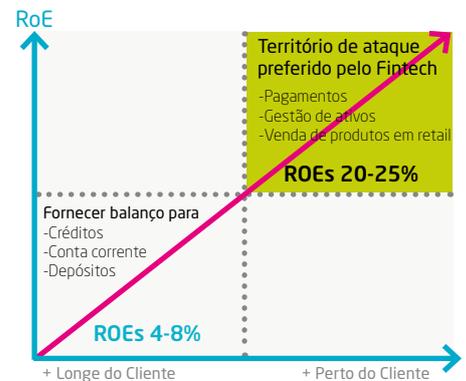
- Anos >2020:**

Tem lugar a disrupção definitiva. Não uma empresa, mas sim uma tecnologia transformacional, como o Blockchain (ou alguma coisa parecida), ainda em fase de experimentação, começa a

mudar a maneira como as transações são cadastradas, reconfigura os produtos e serviços e permite que haja uma mudança de escala nos custos do sistema bancário. O Blockchain se transforma na camada transacionalidade econômica do *Internet of Things*.

Sairão triunfantes as entidades capazes de construir serviços de valor agregado em cima dessa tecnologia. Isto não representa nenhuma novidade; na bolha ".com", a Internet foi a disrupção, mas saíram triunfantes aqueles que criaram serviços de valor agregado em cima da Internet (GAFAs). Conforme sejam esses serviços, a forma de entrega pode ser feita em forma de aplicativos ad-hoc ou, o que é mais provável, integrados em outros processos de negócio, a tal ponto que podemos estar consumindo sem sermos realmente conscientes. RoE 15-20%.

RoE por tipo de setor bancário e de acordo com a sua proximidade com o Cliente



TIPOS DE NEGÓCIOS

Para o sistema bancário atual, a verdadeira ameaça é proveniente dos GAFAs, embora seus negócios atuais produzam uma rentabilidade muito maior e com menos volatilidade do que o negócio financeiro.

A explicação não está no setor bancário tradicional, no qual não estão interessados pelo seu alto nível de complexidade e pela baixa rentabilidade, mas sim nos pagamentos e nos dados associados a eles, com o que conseguem se posicionar bem perto do Cliente final.

Somando a massa imensa de usuários dos GAFAs, a administração dos seus pagamentos e os dados associados a eles gera um valor tão grande que os bancos não são capazes de explorar e têm o risco de perder, gerando um impacto muito sério na sua capitalização na bolsa.

| | Crescimento da Receita 2012-2014 | Lucro Líquido/Receitas 2012-2014 | Beta** |
|---------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------|
| 4 maiores bancos dos EUA* | 0% | 15% | 1,10 |
| Google + Apple + Facebook | 19% | 23% | 0,96 |

* Wells Fargo, JP Morgan, Bank of America e Citigroup

** Mensura a sensibilidade do preço de uma ação em relação ao seu índice de referência na bolsa



Estamos dentro de uma bolha de tecnologia, parecida à do .com, a ponto de explodir? Qual seria seu impacto?

Todos os indicadores apontam que sim. As dúvidas estão em “quando” se produzirá e de “quanto” será seu impacto real.

Em comparação com a bolha do .com, existem fatores parecidos e diferenças que devem ser levados em consideração. Também existem certas lições da bolha anterior das quais é interessante que nos lembremos.

Semelhanças

1. Ponto de inflexão de tecnologia, onde existem inúmeros avanços disruptivos (o principal da época foi a Internet, agora é o Smartphone).
2. Liquidez enorme e investimentos em massa, às vezes realizados sem pensar o suficiente, mas na ânsia de “não ficar para trás” ou de ser “o primeiro a dar o lance”.

Diferenças

1. Existência de uma base tecnológica empresarial e de consumidores muito forte (vide o número de usuários dos GAFAs).
2. O financiamento das empresas foi realizado por meio de capital privado (pessoas particulares e fundos de investimentos) e houve poucas entradas na Bolsa, o que controlaria, portanto, a explosão da bolha.
3. Essa bolha é mais global porque, nos últimos 15 anos, a China e outras economias, principalmente asiáticas, foram entrando com força no jogo econômico mundial.

O que aprendemos com a bolha do .com

1. Quantias imensas de dinheiro esbanjadas em investimentos que não foram selecionados adequadamente. Exemplo: compras do Patagon pelo Santander (540 milhões de €) ou do Lycos pela Telefônica (10 bilhões de €).
2. Algumas empresas realmente transformaram o mundo, mas o prazo foi maior do que o previsto. O prazo para a consolidação de um negócio global e rentável não é de 3 a 5 anos, e sim de 10 a 15 anos (vide GAFAs). Existem muito poucos investimentos dispostos a aguentar prazos tão grandes para obter rentabilidade.
3. Entre as start-ups, 80 a 90% morreram poucos anos após terem sido criadas. Os modelos de negócio que, no começo, pareciam ser o grande segredo, fracassaram por gerar pouco valor para o Cliente: i) buscadores que acrescentavam informações (Lycos, Altavista, Terra, etc.) e ii) provedores da Internet (que eram, então, denominados

ISP – *Internet Service Providers*).

4. O conceito de monopólio digital natural apareceu. Em cada tipo de negócio (buscadores, redes sociais, comércio online, etc.) existe lugar apenas para 1 ou 2 empresas rentáveis e globais.

O valor do setor Fintech global é de aproximadamente 160bn USD, o que equivale, por exemplo, à capitalização do Citigroup ou do Santander e do BBVA, juntos, na bolsa. A explosão poderia fazer com que 75% desse valor desaparecesse, com certos matizes:

- A explosão simultânea da bolha de tecnologia associada a outros setores pode fazer com que esse efeito seja expandido (o valor teórico de todos os Unicorns, incluindo os financeiros, é de 500bn USD).
- Com um investimento privado maior, já mencionado, esse efeito pode ser atenuado.

04 PAGAMENTOS, PRIMEIRO E MAIS PREOCUPANTE PERIGO



Tempo de leitura

17'

Uma das principais missões do sistema bancário é facilitar o movimento de dinheiro entre os agentes econômicos. Esse serviço é prestado por intermédio dos, assim chamados, "meios de pagamento"¹². Os bancos cobram, pela sua utilização, comissões que geralmente representam ≈20% da sua receita total¹³. A questão mais importante é que esse percentual é muito mais alto quando é mensurado em termos de lucro líquido, tendo em vista que é um negócio que exige muito menos infraestrutura e força de trabalho do que o da intermediação.

Os meios de pagamento eram, até há alguns anos atrás, um território praticamente exclusivo do sistema bancário¹⁴, e formavam uma garantia de estabilidade dos lucros e um mecanismo competitivo para captar Clientes e conseguir sua fidelização. Em 2015, a receita proveniente desse setor era estimada em ≈1,2 trilhões de USD em nível mundial, um valor que, até 2025, provavelmente aumentará para até 2,2 trilhões de USD (com crescimentos anuais de 7 a 8%).

Como se não bastasse o mencionado acima para chegar à conclusão da importância desse setor para o sistema bancário, certos processos ocorridos nos últimos anos aumentaram ainda mais sua importância:

1. A globalização e o desenvolvimento econômico impressionante da Ásia dispararam o número de transações comerciais, principalmente as internacionais,

que são muito difíceis de serem processadas com o esquema atual.

2. A digitalização da economia deu um impulso à transformação dos meios de pagamento. A *Internet of Things* vai fazer com que as transações econômicas e o uso dos meios de pagamento de *retail* cheguem a outra ordem de importância.

3. O desenvolvimento da tecnologia para o tratamento em massa dos dados (*big data*) permite que os dados transacionais sejam usados como uma ferramenta de grande valor no processo de transformação digital do sistema bancário. Em vista desse ambiente competitivo novo e mais exigente, é imprescindível compreender o comportamento do Cliente através desses dados ou ser capaz de gerar novas fontes de receita para o próprio sistema bancário ou para terceiros.

Esses processos não só ainda não estão concluídos, mas também é de se esperar que sejam agilizados nos próximos anos.

Em 2016, os bancos continuam sendo os principais personagens no mundo dos meios de pagamento, o que não poderia ser de outra forma, porque eles são os controladores majoritários das redes onde esses meios circulam. Apesar disso, existe há algum tempo a sensação de que o script está mudando. Os GAFAs e várias outras empresas de pequeno porte (Dwolla, Venmo, etc.) começaram a construir uma camada de serviços mais

convenientes para o usuário e ameaçam fazer com que os bancos se tornem simples fornecedores de infraestrutura, longe de uma relação com o Cliente. Isto não é nenhuma novidade e já aconteceu antes no mundo das telecomunicações. Empresas, como a WhatsApp e a Skype, criaram uma camada de serviços com base na infraestrutura e foram capazes de gerar um valor incrível.

| EMPRESA | FUNDAÇÃO | VALOR |
|------------|----------|---|
| TELEFÔNICA | 1924 | 57 bn€ |
| WHATSAPP | 2009 | Adquirida pela Facebook em fevereiro de 2014 por 15 bn€ |
| SKYPE | 2003 | Adquirida pela Microsoft em maio de 2011 por 8 bn€ |

Alguns executivos do sistema bancário estão começando a reconhecer que a guerra pelos meios de pagamento atuais, aqueles que funcionam com base em redes tradicionais obsoletas, pode estar perdida. Se o sistema bancário não fosse capaz de dar a volta por cima nesta situação, seu RoE poderia ficar estancado estruturalmente e com pouco jogo de cintura em relação ao seu custo de capital, o que limitaria, portanto, sua capacidade de gerar valor. Neste caso, não resta dúvida de que muitas entidades se tornariam economicamente inviáveis.



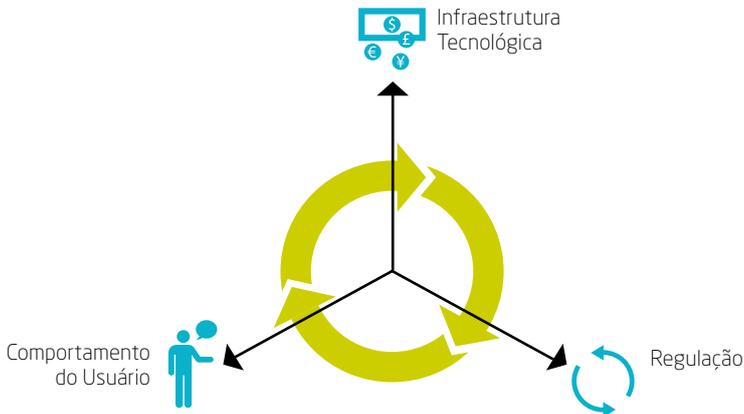
¹² Principalmente transferências, débito em conta, cartões, cheques e outros meios ainda residuais, como os pagamentos via celular.

¹³ Formado principalmente por comissões cobradas dos titulares das contas bancárias, cartões (comissões de câmbio, setor de aquisição, conversão de divisas, tarifas anuais de manutenção e juros de financiamento).

¹⁴ A própria Visa foi fundada pelo Bank of America em 1958, e a MasterCard por um grupo de quatro bancos da Califórnia em 1962.

Mas será que o setor de pagamentos realmente está perdido para o sistema bancário, sem que não exista nenhuma possibilidade de recuperação?

Existem três drivers principais que determinam a evolução dos meios de pagamento:



Esses eixos serão vistos em profundidade a seguir, para conhecer qual é seu status e a evolução prevista, de forma que, no fim do capítulo, seja possível ter uma visão clara e melhor sobre:

1. Quais são as mudanças regulatórias e as novas infraestruturas que mudarão o panorama dos pagamentos.
2. Qual será o novo modelo de receita e custos derivados dessa nova regulação e das novas infraestruturas.
3. Como deve ser o novo modelo de relação (digital) que o sistema bancário deve construir com os Clientes.



Comportamento do Usuário

As principais variáveis para sua decisão são, como sempre, duas: conveniência e preço. O consumidor já sabe o que quer fazer tempo e deseja trabalhar com a utilidade do sistema bancário no celular: os pagamentos fazem parte do jogo. Se, além disso, os *wearables* complementarem a conveniência e a segurança (através de várias identificações biométricas¹⁵), isto será incorporado porque, apesar de representar despesas adicionais, o consumidor se preocupa muito com a segurança quando a questão tem a ver com seu próprio dinheiro.

Como a maioria dos pagamentos é feita hoje em dia? Vendo pelo lado do volume (em euros), 90% dele está concentrado nas transferências, uma estatística que é condicionada pelos pagamentos no atacado. Apesar disso, por número de transações (estatística com mais representação para os pagamentos em retail e para captar os "dados" tão valiosos sobre o comportamento do Cliente), o "cash" continua sendo a opção preferencial em ~60% das transações na Europa e nos EUA.¹⁶

Os pagamentos via celular ainda não deslançaram¹⁷ porque a conveniência oferecida não representa uma diferença

em relação aos meios de pagamento mais estabelecidos. Nos EUA, somente 18% dos consumidores utiliza essa modalidade de pagamento uma vez por semana ou mais, concentrando 65% das transações no Apple Pay. O pagamento via celular ainda não amadureceu, mas chegará sua hora e irá absorver 60% das transações realizadas em "cash".

Adicionalmente, as mudanças na regulação e na infraestrutura/tecnologia que estão vindo permitem afirmar que, no mundo dos pagamentos, ainda tem muita coisa por fazer e que, hoje, ninguém pode se considerar vencedor ou vencido.

¹⁵ Diversos identificadores biométricos simultâneos dentro das diferentes possibilidades: impressão digital, voz, íris, veias, etc.

¹⁶ Fonte: European Central Bank e Federal Reserve.

¹⁷ O único caso de sucesso em massa do pagamento via celular é o M-Pesa no Quênia, que funciona por SMS (uma vez mais, a tecnologia não é relevante para o Cliente; o que lhe interessa é que funcione bem – barato e prático).



A mudança regulatória em andamento e o que virá

Hoje, os pagamentos (que, no fundo, não passam de *bits & bytes*) vão mais devagar e são mais caros do que a fase atual de desenvolvimento tecnológico parece que poderia tornar possível. Isto que chama muito a atenção nos estrangeiros deve-se à inexistência de uma “rodovia global, aberta e econômica”, por onde o dinheiro poderia circular, porém são sistemas restringidos dentro de uma área geográfica e unidos por intermédio de acordos. Mudar o status quo exige chegar a acordos entre vários países e/ou apoiar-se em tecnologias como o Blockchain.

Existem iniciativas na Europa, EUA e na Ásia com vários níveis de maturidade e de adoção que intencionam dar um impulso ao desenvolvimento dos meios de pagamento empregando as seguintes alavancagens:

- **Segurança:** Adoção de EMV (EUA), normas de segurança para pagamentos pela Internet, via celular, etc.
- **Padronização:** SEPA, norma de pagamentos ISO 20022, sistema de pagamentos internacionais na China, etc.
- **Concorrência e Transparência:** Regulação do *interchange fee* de cartões, Diretriz PSD2 (Europa), etc.
- **Inovação:** Diretriz PSD2 (Europa), *Switching* (“portabilidade bancária”) de contas correntes na Europa, etc.

De modo geral, a regulação que está chegando não seguiu nenhuma diretriz para ajudar o sistema bancário, mas sim visando fomentar a padronização, a concorrência, a transparência, a segurança e a inovação, mesmo que isso possa ser prejudicial para os bancos, como no caso de limitação dos *interchange fees* na Europa, que fará com que o setor perca 15% das receitas originadas por essa epígrafe (aproximadamente 8bn €/ano).

Na Europa, existe a conscientização de que posicionar-se na vanguarda dos pagamentos eletrônicos é um fator imprescindível para que a economia possa aproveitar todas as vantagens do mercado único e voltar ao caminho do crescimento. (Os EUA e a Ásia compartilham o mesmo pensamento para suas próprias economias). As principais iniciativas de regulação foram duas diretrizes de pagamento (PSD1 e PSD2).

A. Diretriz Europeia de Pagamentos 1 (2009). Criou e regulamentou a figura do *“Payment Institution”*, instituições que prestam serviços de pagamento (como a Paypal e outras de *remittances*) que, embora já estivessem operando de fato, ainda não tinham sido objeto de regulação.

Adicionalmente, foi estabelecido o andamento de uma zona europeia de pagamentos em comum, denominada **Single Euro Payments Area (SEPA)**, que regulamenta as transferências, débito em conta e cartões sob o princípio fundacional de que não deve haver nenhuma diferença entre fazer um pagamento no próprio país ou em outro que faça parte da UE. Isto tem como finalidade criar um mercado de pagamentos mais competitivo em termos de preços, mais inovador em novos serviços, com transações mais seguras e mais transparentes em custos para os seus usuários. No 4T 2016, a migração de todos os países para essa nova regulação será concluída.

B. Diretriz Europeia de Pagamentos 2 (PSD2, outubro de 2015). Visa regulamentar as novas instituições e funcionalidades, que estão surgindo na área de pagamentos eletrônicos, e deverá estar operando no 4T 2017. O mais importante é a abertura do setor de pagamentos para novos participantes (principalmente não bancários), para poder reduzir os custos dos pagamentos e incentivar novos modelos de negócios dentro de uma área tão crítica, mas também tão paralisada, devido à falta de incentivo dos seus atuais protagonistas, os bancos.

A diretriz estabelece a obrigatoriedade de registro por parte dos TPP (*Third Party Providers*) e a sujeição à regulação. Cria ainda, do mesmo modo, o conceito transformacional de *Access to Account (XS2A)*, pelo qual os bancos atuais estão obrigados a disponibilizar, aos TPPs, o acesso à conta bancária dos seus Clientes, com a aprovação destes últimos. Essas interfaces são instrumentalizadas através de APIs.

Quem são os TPPs?

1. Fornecedores de Início de Pagamento (Payment Initiation Service Providers - PISP): instituições que dão início ao processo de pagamento para o vendedor a partir de uma plataforma de comércio online

e por ordem do comprador, acessando diretamente a conta bancária do comprador, o que é feito por meio de software, criando uma “ponte” (*bridge*) entre o comércio e o banco, sem que isso possa ser impedido ou obstaculizado por este último.

Ou seja, é gerada uma desintermediação evidente de agentes que, até agora, eram imprescindíveis no processo de pagamento, como as plataformas de cartões. A relação Cliente-Comércio é reforçada.

2. Fornecedores de Informações de Contas (Account Information Service Providers - AISP): Instituições que, por ordem e autorização expressa do Cliente, acessam informações das transações da sua conta bancária, sem que isso possa ser impedido ou obstaculizado pelo banco. Com base na análise desses dados, o fornecedor prestará serviços de valor agregado (por exemplo, a visualização adicional da posição em várias entidades, análise de como as despesas são compostas, a apresentação de alternativas mais convenientes, etc.)

Ou seja, os bancos perdem a exclusividade de possuir os dados dos seus Clientes e abrem as portas para que o Cliente seja cortejado com serviços de valor agregado que, até agora, não eram disponibilizados pelo banco. Uma dificuldade a mais para se transformar tomando o rumo de um modelo *customer centric*.

Essas duas figuras representam um espaço aberto que facilita, aos bancos e ao Fintech, concorrerem em igualdade de condições.

Essa regulação é aplicada apenas às contas de pessoas físicas; as contas online de pessoas jurídicas não são incluídas. Quanto às microempresas, dependerá da transposição que os respectivos países fizerem da diretriz.

Outras questões relevantes relativas a essas duas diretrizes são:

- Exigem mais transparência das comissões, o que é prejudicial para o negócio do setor de Adquirência, porque, como os *fees* são mais visíveis, a negociação para os comércios ganhará força. A limitação do *interchange fee* entrou em vigor recentemente, afetando negativamente as receitas dos Emissores.

- As normas de autenticação de identidade estabelecidas são mais fortes do que as em vigor até agora.
- As normas de tecnologia necessárias ainda não foram definidas. Seja como for, os bancos precisarão construir novas interfaces e, provavelmente, mudar seu modo de focar a autenticação online.

Independentemente do negócio de pagamentos ter sido aberto pela regulação com condições equivalentes para outras entidades, os bancos são os que estão mais bem posicionados para serem beneficiados no novo ambiente competitivo. Isto não apenas para aqueles que detêm a relação com o Cliente atualmente (em muitos casos, em ambos os extremos, consumidor e comércio), mas sim porque o consumidor é muito conservador na hora de adotar as

novas formas de pagamento. Devemos nos lembrar de que os bancos continuam sendo considerados pela Sociedade as instituições mais confiáveis na hora de lidar com seu dinheiro - uma confiança que, como quase tudo hoje em dia, é fácil de ser atacada e sofrer erosão.



A nova infraestrutura de pagamentos instantâneos¹⁸.

O European Central Bank (ECB) está elaborando um sistema de pagamentos em tempo real cuja entrada em funcionamento está prevista para 2018. Terá uma funcionalidade parecida àquela já existente em vários países (alguns deles europeus) e já está tendo muito sucesso em certas economias, como a do Reino Unido, e não apenas em termos de adoção, senão que em benefícios para os bancos e os Clientes.

Embora sua colocação na prática venha a exigir determinados investimentos por parte dos bancos europeus e complicações tecnológicas relacionadas com o *legacy* atual, isto se tornará transformacional, porque permite:

- Funcionalmente, substituir claramente o "cash", tendo em vista que as transações poderão ser realizadas em tempo real e via celular/ *wearable*. Os *wallets* (físicos, como o Apple Pay, ou eletrônicos, como o Paypal), receberão um grande impulso, porque poderão se desvincular da rede de cartões, reduzindo, assim, os gastos com transações.
- Agilizar os intercâmbios econômicos que, normalmente, ficam paralisados aguardando a confirmação do pagamento (por exemplo, remessa de produtos nos comércios online, dependendo do meio empregado).
- Incluir funcionalidades acessórias (mensagens, etc.) melhores do que as que são proporcionadas hoje por empresas Fintech,

como a Dwolla ou Paypal, que operam em redes privadas.

- Disponibilizar serviços de valor agregado, como descontos, empréstimos imediatos, alertas de gastos, etc.
- Otimizar as despesas com processamento de *back-office*, porque se trata de uma infraestrutura desenvolvida e administrada em conjunto.
- Otimizar o gerenciamento do Capital Circulante (*working capital*), talvez a variável de gerenciamento mais relevante da empresa.
- Para os bancos, reduzir o risco de crédito entre dias, com a liberação conseguinte do capital.

Essa nova infraestrutura não deve ser encarada com uma finalidade em si ou, expressando de outro modo, como um novo produto que o sistema bancário pode oferecer aos seus Clientes, mas sim:

1. É uma plataforma em que devem ser criados serviços de valor agregado (como o caso do WhatsApp em relação à infraestrutura de comunicações) e que permitiria que os bancos monetizem o investimento e afastem a *comoditização* do produto "pagamento em tempo real".
2. É um "reset" do jogo de meios de pagamento conhecido até hoje e coloca o

sistema bancário e os Fintech em iguais condições de concorrer, conferindo aos bancos a chance de recuperar o terreno perdido. Quem for capaz de criar melhores serviços em relação a ele, ganhará o jogo.

3. Em longo prazo (8-10 anos), todos os meios de pagamento acabarão convergindo para os pagamentos em tempo real, portanto, é preciso entender perfeitamente bem como criar negócios com esse tipo de infraestrutura.

Os dispositivos móveis permitirão que essa infraestrutura seja escalonada com rapidez. Também será mais fácil de ser adotada pelos *unbanked* porque, se eles não obtêm nenhum valor das operações simples das contas bancárias, um sistema de pagamentos em tempo real oferece essa possibilidade. Nos Estados Unidos, o grupo de *unbanked* gasta 90bn de USD por ano em juros e *fees* associados a outros instrumentos de pagamentos não bancários.

Trata-se de um novo paradigma para aquelas economias que comecem a operar nesta infraestrutura. Na Europa, o Reino Unido e os seus bancos têm anos de vantagem em compreender isto, o que não é qualquer coisa.

Os órgãos reguladores dos EUA também trabalham para implantar um sistema parecido. No âmbito do tratado de livre comércio, atualmente em negociação, sua interconexão com a Europa seria capaz de criar um valor extraordinário.

¹⁸ Trata-se de sistemas de pagamento 24x7x365 que permitem enviar fundos instantaneamente, com as seguintes características: independência do meio empregado (transferência, débito em conta, etc.), pagamento irrevogável, processamento digital e confirmação interna.



Qual papel a tecnologia Blockchain pode atuar nos pagamentos? Por que o sistema bancário está tão interessado?

Em termos de conceito, o Blockchain é um registro de transações realizadas entre duas partes (P2P). Esse registro não está protegido por nenhuma instituição central, e sim descentralizado e pode ser livremente acessado. O algoritmo criptográfico faz com que nenhuma transação já realizada possa ser alterada. O sistema permite rastrear qualquer transação e, em última instância, a "propriedade" inequivocamente. Devido à sua estrutura, em comparação com os sistemas atuais, as transações são realizadas a uma velocidade muito mais alta, com risco menor, custos mais baixos e transparência maior. Uma transação é confirmada em 10 minutos e tem 5 cêntimos de euro de custo.

Com base nesses princípios, estão sendo desenvolvidos aplicativos para solucionar casos de uso onde a tecnologia realmente contribuiu com um valor diferencial em relação ao sistema atual. Alguns, que já estão em produção, abrangem certas áreas, como *remittances* e *Foreign Exchange*, onde as transações são realizadas sem um *settlement* centralizado. Os primeiros passos ainda estão sendo dados, mas a ameaça que essa tecnologia representa para o status quo (rede SWIFT, etc.) é evidente.

Publicações de certos órgãos também estão ajudando a criar expectativa, gerando sempre um círculo de prudência que impeça de chegar à conclusão de que, finalmente, a pedra filosofal, o Blockchain, foi encontrada. Em fevereiro de 2015, o Bank of England falava das criptomoedas como "uma nova maneira de fazer o *settlement* entre participantes, sem precisar de um intermediário financeiro". A European Banking Authority (EBA) também apresentou vários casos de utilização e lançou uma advertência sobre a atenção que essa tecnologia merece dentro de um contexto europeu de migração para

Lista de instituições financeiras que estão explorando o Blockchain



pagamentos em tempo real.

Mesmo que essa fase experimental ainda não tenha sido superada, parece evidente que a tecnologia é seja capaz de solucionar pelo menos parte dos problemas associados aos pagamentos, principalmente para alguns deles, como os internacionais e aqueles nos quais as partes não se conhecem e não existe um "terceiro de confiança" que faça um *settlement* centralizado. Neste sentido, o próximo passo para o desenvolvimento da tecnologia são os *smart contracts*, protocolos automáticos com os quais é possível verificar o cumprimento de certas cláusulas contratuais e tomar as medidas consequentes.

Bancos que, logicamente, podem se mover a uma velocidade e condições de cenário diferentes às dos grandes bancos universais, como o alemão *Fidor*, já estão manifestando sua capacidade para fazer *settlement* de transferência internacionais em tempo real. A grande maioria dos bancos está adotando uma posição de "*wait & see*"

ou, mais comercialmente, "*fast follower*".

Não é por acaso que os bancos mais universais sejam os que demonstram mais interesse pela tecnologia. Eles são aqueles que, além de ter mais recursos para pesquisas, também seriam os mais beneficiados com as aplicações em potencial, sem precisar enfrentar o grande problema do *legacy*.

É hora de compreender e testar a tecnologia. Os casos de uso devem ser selecionados, cada um deles com seu próprio *business case*, porque com certeza o Blockchain ainda não é a solução economicamente mais eficiente para todo mundo, porque os sistemas de *settlement* centralizados geralmente são fortes e têm capacidade para processar grandes volumes de transações. O mundo Fintech já está se movendo com grande velocidade e o sistema bancário não deve ficar atrás de uma tecnologia que, independentemente de como a história termine, parece ser mais do que prometedora.

O mundo dos pagamentos está entrando em uma nova era, seja pelas mudanças regulatórias ou pelas tecnológicas. O bolo a ser dividido nos próximos anos será muito maior do que é hoje, e ainda não foi decidido como será feito. A única coisa de que se tem certeza é que ganharão aqueles que, uma vez mais sob o prisma da inovação, sejam capazes de criar serviços de mais valor agregado, o que será uma combinação de muita conveniência para o Cliente - baixos custos e maior segurança possível.

05 UMA MANEIRA DIFERENTE DE GERAR VALOR COMO RESPOSTA AO NOVO CONTEXTO



Tempo de leitura

12'

Bancos tradicionais ou *newcomers*...quem será o vencedor? Estamos assistindo a uma corrida que não pode ser medida em minutos ou centímetros. Sobreviverá aquele que seja capaz de gerar mais valor com o setor bancário.

Gerar valor, bem, mas...para quem?

Uma das lições que foi possível aprender da crise financeira é que o conceito tradicional de "geração de valor", onde todas as políticas de entradas, gastos e riscos giravam ao redor do Acionista, leva a um modelo de negócio insustentável para o sistema bancário:

1. O Acionista é apenas um dos grupos de interesse (stakeholders) envolvidos, e as medidas dos bancos afeta a sociedade em geral. Não compreender as exigências de outros stakeholders, e não atendê-las, gera consequências muito negativas para o setor.

2. Com o setor bancário inteiro listado na bolsa, a obrigação de prestar contas trimestralmente trazia para o setor uma visão de curto prazo da administração, exigindo ir em busca de lucros rápidos, sem medir as consequências das ações. Além disso, desincentivava os grandes investimentos necessários para a transformação rumo a um modelo digital.

3. As ideias do mercantilismo - doutrina econômica anterior à Revolução Industrial que defendia que a geração de valor é um jogo onde a soma final é zero - ainda não estão desterradas. Portanto, o funcionamento tradicional de um sistema bancário dissonante

tenta transferir a riqueza do Cliente para o Acionista.

Depois da crise, o sistema bancário está tentando reinventar seu modelo de negócio, mas este somente será sustentável se for construído com base na geração de valor para os seus 4 principais stakeholders: o Acionista, o Cliente, a Sociedade e o Empregado.

Para conseguir isso, é preciso que o sistema bancário assuma um papel mais extenso na sociedade e adote a inovação com base nas tecnologias disruptivas. Não é nenhuma aposta pioneira - já foi iniciada pelos GAFAs anos atrás:



A Google começou em 1998 como motor de busca e em apenas dois anos se tornou líder mundial. Hoje, registra uma receita de mais de 70 bilhões de USD em propaganda e possui serviços líderes, como YouTube, Google Earth, Chrome e, até mesmo, um sistema operacional, o Android, presente em bilhões de telefones celulares.



Lucros em 2015
15,4 bilhões de USD

Capitalização na bolsa
510 bilhões de USD (janeiro de 2016)



A Amazon começou em 1994 como uma livreria online. Nestes 20 anos, tem ampliado seus serviços, tornando-se o maior varejista do mundo. Além disso, oferece música, filmes, espaço de armazenamento, dá empréstimos e possui até sua própria moeda virtual.



Lucro em 2015
330 milhões USD

Capitalização na bolsa
300 bilhões de USD (janeiro de 2016)



A Facebook começou em 2004 como uma rede de contatos interna da Universidade de Harvard. Hoje é dona de um banco de dados de 1,5 bilhões de pessoas, do sistema de mensagens instantâneas mais usado no mundo (WhatsApp) e oferece vários serviços, como o de transferência de dinheiro.



Lucro em 2015
3 bilhões de USD.

Capitalização na bolsa
290 bilhões de USD. (janeiro de 2016)



A Apple lançou seu primeiro computador em 1976, porém sua má qualidade técnica fez com que perdesse, pouco a pouco, a guerra com o computador da IBM. Quando Steve Jobs voltou em 1996, a empresa tinha bilhões de USD de prejuízo e 3% de participação de mercado, portanto, a falência parecia ser inevitável. Hoje, possui produtos para telefonia, serviços de música, armazenamento, etc.



Lucro
53 bilhões de USD.

Capitalização na bolsa
560 bilhões de USD. (janeiro de 2016)

Os bancos devem procurar novas fronteiras para procurar sair do círculo vicioso atual de rentabilidade do sistema bancário?

Como gerar e mensurar a geração de valor para cada stakeholder



Acionista

Sua motivação é estritamente econômica. Para ele, o valor é gerado se, no fim de um período, seu investimento tiver crescido mais do que a rentabilidade mínima que ele exigia desse investimento, ou seja, se o banco superou suas expectativas iniciais:

Rentabilidade Obtida

Quem é grande o suficiente exige um modelo de negócio de crescimento e rentabilidade sustentáveis, além de risco moderado, qualidades que têm a tendência de sofrer erosão pela própria dinâmica dos mercados livres (e o setor bancário tem barreiras de entrada cada vez menores). A inovação é a melhor defesa para conservar os três parâmetros (crescimento, rentabilidade e risco) em bom estado e evitar, dessa forma, que os múltiplos das cotações caiam, o que é o previsto para a destruição do valor para o Acionista.

A Rentabilidade Mínima Exigida ou Custo do Capital

Trata-se de um input calculável "a priori" para cada banco²⁰ e, quanto mais baixo for, mais fácil será gerar valor para o Acionista (*ceteris paribus*). Na prática, é muito parecido entre bancos comparáveis que operam no mesmo mercado de referência, tendo em vista que a *Rentabilidade dos bônus a 10 anos* é a mesma, os modelos de negócio são parecidos (com produtos pouco diferenciados) e a regulação bancária estabelece estruturas de capital (endividamento) muito semelhantes. Seu resultado é pouco influenciado, em curto prazo, pelas decisões do *management*. Atualmente está ao redor de 10%, com tendência a cair até 9,5% - 9,0%, mas ainda acima dos 8,5% que foi a média entre 1992 - 2007²¹.

Portanto, o gap (*Rentabilidade Obtida - Rentabilidade Mínima Exigida*) é a melhor variável para monitorar a *Geração de Valor para o Acionista*. Como a Rentabilidade Mínima Exigida é parecida entre bancos comparáveis e pouco pode ser influenciada em curto prazo por decisões administrativas, a Rentabilidade Obtida (o RoE sustentável) adquire protagonismo como variável administrativa.

Alguns matizes sobre o RoE:

1. O conceito de sustentabilidade do RoE

$$\text{GERAÇÃO DE VALOR PARA O ACIONISTA} = \text{INVESTIMENTO} \times (\text{RENTABILIDADE OBTIDA} - \text{RENTABILIDADE MÍNIMA EXIGIDA})$$

é imprescindível. Um RoE alto somente em um ano não serve para gerar valor - a sustentabilidade deve estar presente. Dependendo da sustentabilidade, dois bancos com o mesmo RoE 2015 podem ter uma Geração de Valor muito diferente para o Acionista.

2. O RoE é uma boa variável de administração, mas não é um parâmetro mágico, autossuficiente ou inquestionável. Ele não leva em consideração, por exemplo, a liquidez de ativos, à qual foi dada tanta relevância nas últimas regulações de Basileia.

3. Melhorar o RoE exige não apenas administrar o quociente de eficiência, mas também selecionar aqueles ativos que tenham uma relação rentabilidade/consumo de capital melhor. Certos bancos falam de um *Golden Capital Rule*:

$$\text{PROFIT GROWTH} > \text{RWA}^{22} \text{ GROWTH}$$

Neste sentido, as pessoas físicas e as pequenas e médias empresas foram as grandes beneficiadas pela nova regulação, portanto, melhorar a rentabilidade desses produtos é duas vezes mais interessante para fins do RoE.

4. Basileia mudou os *economics* do setor, porque alterou a "escala" do capital exigido ao sistema bancário para apoiar suas operações de ativo. Isto afeta não apenas a rentabilidade (RoE), mas também as possibilidades de crescimento. Os RoE serão estruturalmente mais baixos enquanto não houver uma verdadeira revolução digital no sistema bancário que mude a escala da rentabilidade das operações.

Se, em 2007, o RoE dos 37 maiores bancos europeus foi de 17,6%, espera-se que, em 2015, termine em 4,4%.

A esperança de voltar às rentabilidades de antes reside:

1. Na completa transformação digital das

operações bancárias, seja no *front-end* ou no *back-end*.

- O Barclays, que possui 62% de quociente de eficiência, lançou recentemente um empréstimo pessoal para já Clientes pelo seu aplicativo móvel no Reino Unido. O empréstimo é oficializado em apenas 6 *cliques* e o dinheiro é transferido no mesmo dia. O índice de eficiência calculado para essa operação é de 20%.

- Nos Estados Unidos, o tempo médio que uma pequena ou média empresa demora para oficializar um empréstimo é de 33 horas. Algumas empresas de crédito online têm reduzido esse tempo a 30 minutos (Kabbage, etc.).

2. A defesa do setor de pagamentos.

Na Europa, o sistema bancário *retail* digitalizou apenas aproximadamente 30% dos processos em potencial principalmente com sistemas *stand-alone* (aplicativos, etc.) e *front-end*. Uma transformação digital completa do sistema bancário significaria:

- Mais de 25% de aumento em receitas geradas pela melhoria nos processos de captação e inclusão de Clientes, análise de riscos melhor, para permitir expandir a carteira de Clientes, serviços complementares baseados em dados, comercialização integrada com terceiros (Facebook), etc.
- Redução de 20 a 25% em despesas, principalmente nas áreas de automatização dos processos (com economias de 50 a 75%) e na transformação do *front-end*.

Os produtos que o banco deve desenvolver devem ser coerentes com as variáveis críticas que permitam gerar valor para o Acionista, interseccionando com áreas onde é possível conseguir, com mais ímpeto, aumentos de receitas, redução de gastos e melhoria na gestão de riscos.

¹⁹ A Rentabilidade Obtida depende basicamente do Return on Equity (RoE) sustentável e da capacidade de crescimento. A Rentabilidade Mínima Exigida (ou corte de capital) depende basicamente do risco inerente ao modelo de negócio do banco.

²⁰ Custo de Capital = Rentabilidade de Bônus a 10 anos + Prêmio de Risco do Banco. O Prêmio de Risco do Banco depende do risco considerado pelo banco específico, o que tem conexão com seu modelo de negócio e nível de endividamento.

²¹ Fonte: Morgan Stanley.

²² Risk Weighted Assets



Os investidores estão reconhecendo um prêmio na avaliação dos bancos mais inovadores?

Intuitivamente, os bancos mais inovadores deveriam cotar em múltiplos mais altos do que os *followers*. Adicionalmente, a teoria financeira confere coerência total a essa simples intuição.

O PER é o múltiplo mais usado pelos investidores de empresas listadas na bolsa e é calculado como o consciente entre a Capitalização na Bolsa e o Lucro Líquido. Um PER 15 equivale a falar que o Valor de Mercado de uma empresa corresponde a 15 vezes o valor do seu Lucro. Se seu Lucro Líquido aumentar 1 euro, seu Valor aumentará 15 euros.

A teoria financeira demonstra que o PER de uma empresa é o PER que ela teria se o PER que traz o crescimento que os investidores esperam para o futuro não crescesse mais, desde que esse crescimento seja rentável:



PER sem crescimento

Será mais alto quanto mais baixo for o risco de negócio notado pelos investidores. A inovação pode desempenhar um papel relevante no controle efetivo do risco do negócio (*scoring* avançado, etc.).

PER do crescimento

Será mais alto quanto mais o banco crescer, desde que o crescimento seja rentável ($RoE > \text{Custo de Capital}$). A inovação desempenha um papel-chave

para que as condições de crescimento e rentabilidade sejam cumpridas:

- Conforme já vimos, um banco digital 3.0 será muito mais rentável do que um banco tradicional.
- Um banco 3.0 crescerá mais porque terá participação de mercado de um banco tradicional.

Na prática, não parece que os investidores estejam pagando múltiplos mais altos por bancos inovadores. Isto é explicado pelo

fato que o esforço na inovação ainda é considerado simplesmente “cosmético”. No entanto, existem iniciativas para se adaptar ao novo cenário (criação de incubadoras, aplicação de fundos para investir em Fintech, organização de *hackathons* e integração de pessoas responsáveis pela inovação), mas nada que seja transformador de verdade.

A visão dos investidores é limitada. Algumas inovações de impacto virão a curto prazo.



Por que a cotação de certos bancos é inferior ao seu Valor Contábil?

O valor teórico de um banco pode ser expresso como:

$$\text{VALOR DE MERCADO} = \text{VALOR CONTÁBIL ATUAL} + \text{GERAÇÃO DE VALOR PARA O ACIONISTA}$$

Se o Valor de Mercado < Valor Contábil Atual, existem duas explicações possíveis:

1. Embora exista *Geração de Valor para o Acionista*, a comunidade de investidores não acredita muito no Valor Contábil Atual. Ela pensa que o balanço possui prejuízos latentes, a tal ponto que a eventual *Geração de Valor para o Acionista* é superada.
2. A comunidade de investidores acredita no Valor Contábil Atual. Apesar disso, a *Geração de Valor para o Acionista* está sendo negativa (o valor é destruído). A rentabilidade proporcionada pelo banco para o Acionista é menor do que a que este exige do seu investimento.



Cliente

O futuro do setor financeiro, que não é o mesmo dos bancos, está garantido, por ser uma invenção muito útil para que seus Clientes progridam. Funciona como uma máquina do tempo que hoje permite que tenham “coisas” que, de outra forma, não poderiam ter até em 5 ou 30 anos (um carro, uma casa, etc.). É a forma para que possam modelar, de maneira temporária e conforme lhes convier, as receitas que terão durante toda a sua vida.

Apesar disso, alguma coisa não deve andar bem no modelo de negócio atual dos bancos se estão colidindo abertamente com seus Clientes, como é mostrado pelos estudos de NPS do setor, apesar de terem sido historicamente capazes de gerar valor para os seus Acionistas.

Os dois principais motivos para explicar essa separação são:

1. A utilidade do sistema bancário foi disponibilizada para os Clientes com incômodos (fricção) que, até há alguns anos, eram inevitáveis e toleráveis, mas que hoje em dia podem ser superadas com tecnologia. O banco, imutável dentro

da sua zona de conforto, protegido pela regulação e o oligopólio de fato, não investiu para prestar serviços mais convenientes, como já foi feito em outros setores com a liderança dos GAFAs.

2. O Cliente acredita que os serviços pelos quais está pagando têm pouco valor agregado em relação ao que ele mesmo pode encontrar por meio do seu Smartphone.

A evolução dos produtos bancários rumo à sua versão 3.0 exige reconhecer que o Cliente ganhou muita força desde quando adquiriu um super computador conectado à Internet dentro do seu bolso. É lógico que, em uma relação comercial, seja adotado um foco *customer centric* na linguagem e na configuração dos produtos, uma coisa que o sistema bancário não tinha intenção até agora.

Esse modelo de negócio do sistema bancário é viável? Não em longo prazo. A insatisfação produz rachaduras por onde os concorrentes tecnológicos entram quando houver queda das barreiras de entrada no setor. A boa notícia é que a melhoria da eficiência, que a

transformação digital habilita, libera muitos pontos de margem nos quais é possível investir em captar e fidelizar o Cliente.

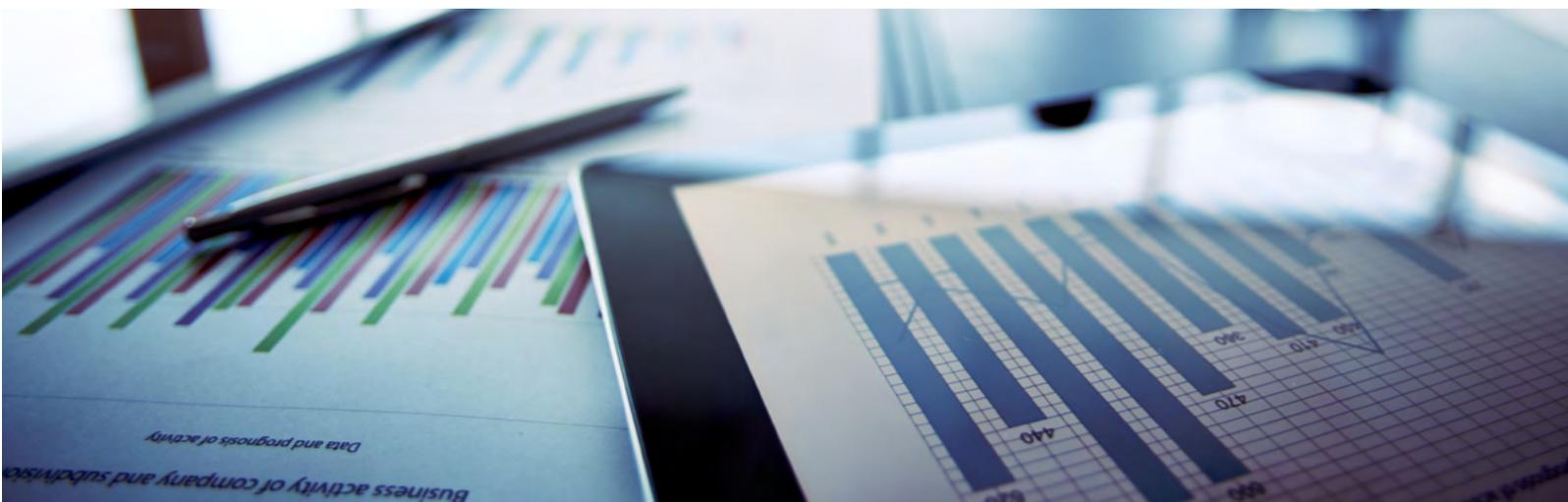
O que o sistema bancário deve fazer para gerar valor para o Cliente?

Facilitar o financiamento, se trouxer valor para o Cliente, mas, hoje em dia, é um *commodity*. Mas sim que o banco ajude seu Cliente a progredir e atingir aquilo que este último considera ser seus objetivos, suas áreas de interesse. Essa ajuda deve ser proporcionada com um nível de qualidade que é chamado de *customer delight*. Hoje é possível - mas apenas com inovação tecnológica - proporcionar, ao mesmo tempo, financiamento, ajudar o Cliente a atingir seus objetivos pessoais e fazer com que sintam que recebem nível de serviço excepcional.

Esses objetivos pessoais têm um nome específico que ambas as partes entenderiam com facilidade (“família”, “lazer”, “patrimônio”, “lar”, etc.), porém, hoje, cada parte vê apenas sua própria realidade: um fala de hipoteca e o outro está pensando no lar. Assim, não dá para se entender...

Um Cliente NÃO compra um crédito para um carro, compra um carro. Um Cliente NÃO compra uma hipoteca, compra uma casa. O Cliente tem assuntos que são do seu interesse e compra “coisas” que o satisfaça. Os produtos bancários são meios, não o fim em si. São um “produto semipronto”.

Se o novo sistema bancário é *customer centric*, por que os produtos devem continuar sendo denominados com a nomenclatura do banco e não a do Cliente? Porque seu conceito foi criado em função de sistemas internos, de processos ou do esquema de sociedade do banco, e não em relação aos interesses do Cliente.



A *customer centricity* exige que os produtos sejam redefinidos para se adaptarem aos assuntos que são realmente de interesse do Cliente, ou jamais poderão ser um ponto de aproximação entre o Cliente e o Banco. Não é

difícil - os assuntos nos quais o Cliente está interessado são poucos e estão claramente definidos: sua família, seu negócio, sua casa, seu carro, etc.

O banco pode se apoiar nas tecnologias disruptivas para abranger melhor as áreas de interesse dos Clientes, expandindo o papel que desempenha na sociedade.

Os assuntos nos quais o Cliente está interessado são aqueles que ele vê que fazem com que ele progrida, portanto, os produtos devem ser redefinidos em relação a eles. Se Gerar Valor para o Acionista significa superar suas expectativas, não podemos nos permitir decepcionar as expectativas do Cliente, como é possível observar no NPS do sector: baixo ou negativo. O Cliente é o centro do negócio.



A Viralidade do *Customer Delight* combinada com o Efeito Surpresa

Na época em que o rádio e a televisão eram os reis de uma comunicação unidirecional, criar uma marca era simplesmente questão de gastos com propaganda. Marcas de refrigerante e de fast-food, líderes mundiais como produtos de consumo, estão entre as Top 10 empresas que fazem os maiores investimentos em propaganda.

Mas as despesas com propaganda são necessárias de verdade?

Biologicamente, o ser humano está predisposto a reagir com mais intensidade a eventos que lhe surpreendam, seja eles positivos ou negativos. Surpreender com um produto magnífico ou um serviço excelente em uma época de redes sociais equivale a que o Cliente transmita a notícia para 500 amigos do Facebook em menos de 3 horas e que estes, por sua vez, retwittem o assunto para outros 500 amigos...

Na época das redes sociais, onde a comunicação bidirecional se impôs, é difícil justificar grandes orçamentos em propaganda, considerando que:

- Na web 2.0, o Cliente tem voz e sua opinião constrói ou destrói as marcas. Os altos investimentos em propaganda são inúteis se os pares do Cliente (*peers*), nos quais ele confia, criticarem essa marca negativamente.

- Um Cliente satisfeito está muito predisposto a fazer esse trabalho de propaganda gratuitamente (!) para Clientes *target* através de boca a boca e que são muito mais bem selecionados do que com marketing em massa.

Os bancos são máquinas, quase perfeitas, de fazer transações, mas falham no serviço. A capacidade de processamento transacional terminará se transformando em uma commodity, seja pela agilidade dos sistemas ou pelo surgimento de novas tecnologias, como o Blockchain. Os novos participantes compreenderam isso e estão focados em prestar serviço, portanto, estão tendo muito sucesso.

O *customer delight* é um passo a mais para construir a lealdade do Cliente e garantir a sustentabilidade do novo modelo de negócio bancário, que os bancos estão construindo.

É um "*do or die*" com custo possível de ser assumido, considerando toda a economia que deverá surgir com a plena transformação digital da operação.

Um Cliente vinculado é mais rentável do que um não vinculado

Pessoa física x4

Pequenas e médias
empresas x4

Corporate x5



O que é o Net Promoter Score - NPS - e por que sua utilização está sendo generalizada?

Em 2006, Fred Reichheld publicou o best seller **The Ultimate Question**, que estabeleceu uma norma real, na qual as empresas analisam a lealdade esperada dos seus Clientes, o NPS.

Resumidamente, a mensuração do NPS é feita com a seguinte pergunta:

Em uma escala de 0 a 10, onde 0 corresponde a "nunca faria isso" e 10 "com absoluta certeza", qual é a probabilidade de que você recomende esta empresa para um amigo?



Promotores

Pontuação: entre 9 e 10. São Clientes leais que continuam comprando e mencionando a empresa para os seus conhecidos, alimentando seu crescimento. Fazem um trabalho missionário.



Passivos

Pontuação: entre 7 e 8. São Clientes satisfeitos, mas não entusiastas. São vulneráveis a ofertas tentadoras da concorrência. Contribuem pouco para o futuro crescimento da empresa.



Detratores

Pontuação: entre 0 e 6. Clientes insatisfeitos que podem danificar a imagem da marca por intermédio do boca a boca e prejudicar o crescimento seriamente.

NPS = % Promotores - % Detratores
(NPS > 50% são considerados muito bons)

A generalização da utilização deve-se aos seguintes motivos:

1. Pouco invasivo e fácil de obter. Geralmente o número de respostas obtidas é grande, portanto, as conclusões são representativas estatisticamente. Para enriquecer a análise, normalmente os motivos da escore são indagados.
2. É fácil de interpretar e é acionável. Geralmente, o KPI²³ obtido é usado para mensurar a performance de um negócio com outras unidades, países ou setores. Destroí medidas que procuram incentivar a organização em direção à customer centricity.
3. É útil para mensurar a lealdade do Cliente, o que é um fator-chave no

contexto atual:

i. Nas economias mais antigas, é muito difícil conseguir novos Clientes e começa a haver "muitos" fornecedores em plena transformação rumo a um mercado de Concorrência Monopolística. Por isso, conseguir obter a lealdade dos Clientes significa ganhar metade da batalha. Os modelos econométricos indicam uma clara relação entre a lealdade e o NPS.

ii. Os bancos Top 10 do mundo possuem >100 milhões de Clientes cada um. Nem todos são ativos, nem todos trabalham com exclusividade e tampouco todos são leais. Ser leal significa que o Cliente de iOS nunca comparará Android, que o usuário de

Gmail nunca usará Yahoo, etc.

iii. A lealdade (denominada "vinculação" na nomenclatura bancária) é o segredo para poder vender mais produtos de maneira mais recorrente ao Cliente.

Os modelos econométricos mostram uma relação clara entre a melhoria do NPS e a utilização da tecnologia, porque esta facilita a criação de produtos mais convenientes e baratos para o Cliente.

Ao contrário do que se ouve por aí, para analisar o NPS fazer apenas a comparação com os outros bancos não é suficiente. É obrigatório fazer a comparação com o NPS da Google, da Amazon, Facebook e da Apple, porque estas poderiam ser concorrentes em curto prazo.

²³ KPI: Key Performance Indicator.



Sociedade e Empregados

Nos últimos anos, a Responsabilidade Social Corporativa adquiriu mais protagonismo nas agendas do *Management* do sistema bancário. Conforme os anos passaram, os departamentos responsáveis por essas medidas ampliaram seu papel e têm um número cada vez maior de recursos. Essa linha de trabalho contribui para a criação de um modelo de negócio bancário mais próximo ao Cliente e, portanto, sustentável no tempo.

Apesar de não ter intenção de listar os objetivos que o sistema bancário deve buscar, o que não é, de forma alguma, a finalidade deste relatório, nós queremos nos atrever a insistir em duas áreas que o sistema bancário pode abranger melhor do que qualquer outro setor e que são de grande auxílio para atingir o progresso da Sociedade e de outros *Stakeholders*.

A Educação Financeira Social



“Nossas sociedades não poderão ser totalmente livres nem responsáveis sem dar um salto de qualidade em “alfabetização financeira”. Todas as pesquisas coincidem em apontar uma conclusão preocupante: a grande maioria das pessoas não entende os juros compostos, nem a inflação, nem as consequências do excesso de dívidas, nem a necessidade de diversificar as colocações financeiras ou de planejar a poupança para a aposentadoria ou para imprevistos.”

José Manuel González-Páramo, Membro do Comitê Executivo do Banco Central Europeu (2004 – 2012).

A tecnologia está transformando o modo de vida de todos os grupos sociais, principalmente dos seus maiores consumidores: as crianças e os adolescentes. Entre os menores de 14 anos²⁴, 86% possuem um celular do qual fazem pagamentos e tomam decisões a uma tenra idade (contratos de celular, cartões de crédito, etc.). O sistema tem a responsabilidade de reagir aos seguintes fatos:

1. A Geração X e os Millennials foram bancarizados de 22 a 24 anos, normalmente quando concluem seus estudos universitários, conseguem o primeiro posto de trabalho ou se tornam independentes. As crianças e adolescentes de hoje estão adiantando

10 anos nesse marco, assim que tiverem um celular, de onde realizarão o sistema bancário do dia a dia.

2. O desenvolvimento econômico está gerando uma sociedade cada vez mais consumista. Adicionalmente, comprar já não exige um deslocamento físico - está ao alcance de um *clique* e de um pagamento online.

3. A pirâmide demográfica, cada vez mais invertida, exige que tenhamos uma visão da poupança em longo prazo. Nem toda a população poderá ter um sistema de proteção de aposentadorias como o atual e será necessário começar a poupar antes.

4. O consumo oferece opções cada vez maiores de se endividar, o que oculta a gravidade do problema (pagamentos com cartão, *renting*, etc.).

O sistema bancário deve expandir a função que desempenha na sociedade e exercer um papel de protagonista para solucionar esta falha na educação, que está sozinha no sistema, e tem “marca” para assumir a liderança em ensinar, o que a Google, a Amazon e a Facebook não têm. A sociedade deve voltar a valorizar o papel desempenhado pelos bancos de maneira mais positiva e próxima à realidade possível.

A educação financeira é um conhecimento que ajuda a chegar a uma igualdade social entre as crianças que perdurará sua vida inteira.

²⁴ Fonte: Instituto Nacional de Estatística da Espanha.

A Inclusão Financeira dos *Unbanked*

Os sistemas tradicionais de *scoring* bancário analisam os Clientes (em potencial) por intermédio do seu histórico de pagamento/não pagamento de produtos financeiros contratados no passado. Independentemente do debate que poderia ser gerado quanto à integridade ou falsidade dessa informação (contabilidade vs. *cash flow*; passada x projetada, não auditada, etc.), sua grande limitação é o fato de que exclui, do sistema financeiro, uma grande parte da população que não possui um histórico mínimo de crédito e que passou a ser denominada “os *unbanked*”.

De acordo com o World Bank, 52% da população mundial adulta é *unbanked*, uma porcentagem que varia muito conforme o continente. O problema não está tão longe assim do mundo ocidental. Nos Estados Unidos, 33 milhões de pessoas²⁵, ou seja, 10% da sua população é *unbanked*. Em países como a Espanha, existem de 2 a 3 milhões de trabalhadores²⁶ na economia subterrânea, ou seja, sem holerite, o que complica muito o acesso ao sistema financeiro.

Conforme analisado mais abaixo neste relatório, as novas possibilidades que os bancos têm para dispor de fontes alternativas de dados e analisá-las permitem atingir novas fronteiras na análise de risco de crédito para esse perfil de Cliente. Alguns desses dados alternativos são:

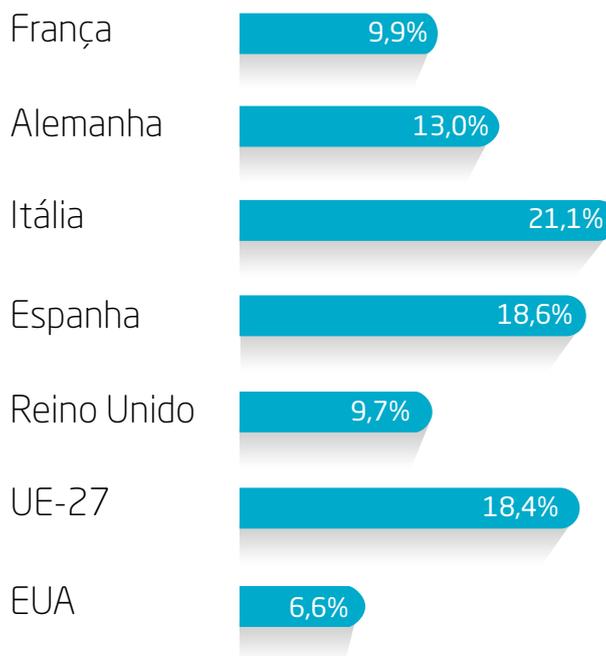
1. Aqueles originados de boletos da conta de telefone, uma informação que corresponde a padrões não aleatórios.
2. Aqueles originados dos boletos de utilities, que demonstram uma capacidade econômica que não é obrigatoriamente documentada no circuito “oficial”.
3. Aqueles originados de testes psicológicos de comportamento, criados especificamente para essa finalidade.
4. Etc.

O progresso no desenvolvimento desses sistemas facilita a inclusão financeira de uma parte relevante da população. Por um lado, permite expandir a cobertura de negócios de um banco sem precisar “brigar” por novos Clientes que, nas economias mais antigas, são captados causando erosões na margem. Por outro lado, permite aliviar a carga da exclusão social que é resultado da pobreza e acaba se transformando em um problema social crônico.

Não resta dúvida de que as novas tecnologias permitem que o sistema bancário expanda o papel que desempenha na sociedade e esteja à frente de grandes progressos sociais. Os Empregados também podem ser grandemente beneficiados, por exemplo, com iniciativas como o *Flexiworking* do Santander, no qual os Empregados podem trabalhar com horários mais flexíveis usando as novas tecnologias, sem precisar estar fisicamente presente na agência, o que resulta em um equilíbrio maior entre a vida profissional e a pessoal, gerando um aumento na produtividade no trabalho.



Economia Subterrânea (*Shadow Economy*) como % PIB 2014



Fonte: Eurostat

²⁵ Fonte: 2015 National Survey of Unbanked and Underbanked Households (Federal Deposit Insurance Corporation).

²⁶ Fontes: Flexibilidade no Trabalho em 2014 (Randstad) e Conselho Empresarial da Competitividade.

As Diferenças em Relação ao Antigo Modelo de Geração de Valor

São basicamente duas:

A. Atender a Todos os Stakeholders

Antes da crise, a Geração de Valor era interpretada em uma só dimensão, a do Acionista (representada no gráfico como o Eixo Vertical). Todas as ações que produzissem mais crescimento, mais rentabilidade e menos riscos geravam valor para o Acionista e, exceto no caso de algumas entidades, o impacto sobre os outros Stakeholders (representados no Eixo Horizontal) não tinha muita relevância.

Depois da crise, a Geração de Valor passou a mover-se em um plano, ou seja, com duas dimensões. Passa a integrar o Eixo de outros Stakeholders que têm interesses com certa divergência, mas que é imprescindível que sejam compreendidos e atendidos. Apenas a inovação baseada em tecnologias disruptivas aplicadas a casos de uso de negócio permite que exista Geração de Valor equilibrada.

B. Dupla Estratégia: Gestão do Custo e Diferenciação do Produto

A ideia de que existem apenas duas estratégias empresariais possíveis e de que é preciso optar por uma delas é desterrada:

1. Estratégia de Otimização de Custos.

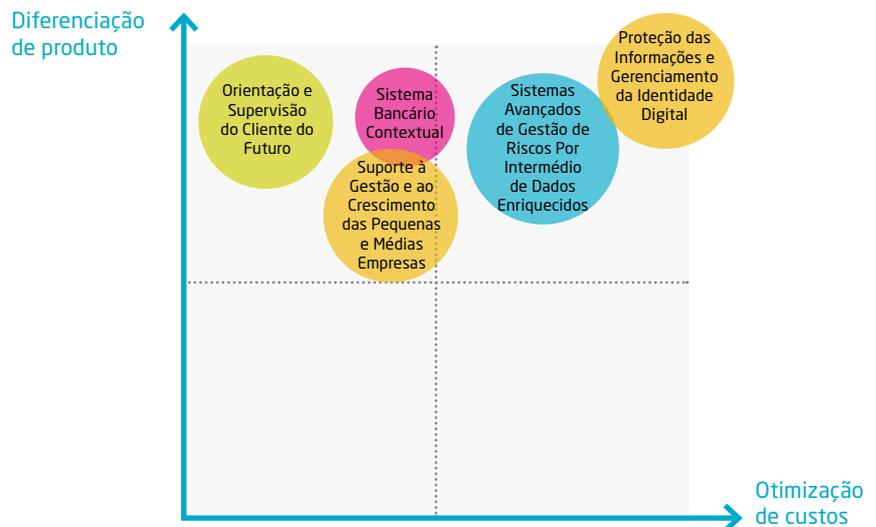
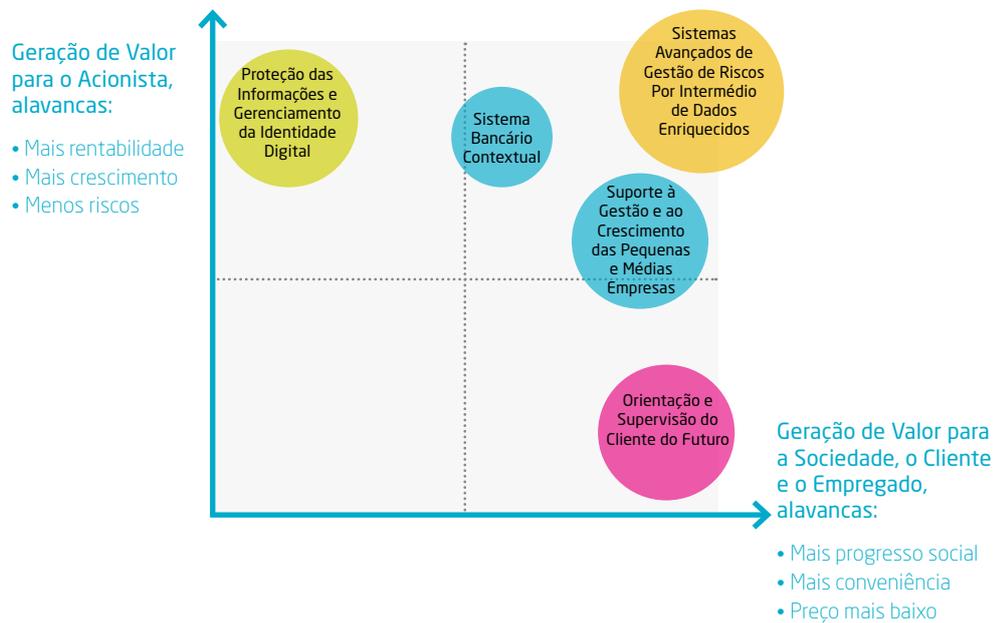
Um modelo de negócio que, até há pouco, era seguido por todos os bancos. O Índice de Eficiência é o KPI fundamental e dinamizou a redução dos custos da presença física (agências) e o do pessoal.

No entanto, na era digital, um banco não pode mais ser o *best-in-class* apenas pelo seu índice de eficiência. Exemplo: Se todos os cartões de todos os bancos estão no Apple Pay, por que o Cliente vai usar o cartão de um banco específico em lugar de outros? O Cliente não está interessado em que o nosso índice de eficiência seja de 40%. O Cliente irá usar nosso cartão se ele fornecer serviços de valor agregado que façam a diferença.

2. Estratégia de Diferenciação de Produto.

Modelo de negócio que é seguido, por exemplo, pela Apple com o iPhone. Todos os telefones têm funcionalidades muito parecidas, mas só a Apple é capaz de fazer com que milhares de Clientes (ou, melhor dizendo, "fãs") durmam na rua no primeiro dia da venda dos novos modelos.

Hoje em dia, a tecnologia faz com que seja possível combinar ambas as estratégias. Outras empresas, em outros setores, capazes de atingir uma liderança em custos com produtos diferenciados. Zara, Ikea, Mercadona, Amazon, etc. já fizeram o mesmo. O desafio não é fácil e nem todas as perguntas e respostas estão dentro do perímetro do banco.



Para chegar a isso, o sistema bancário precisa atingir a excelência em 4 áreas:

1. Ser o mais exato e o mais rápido na avaliação de riscos
2. Ser a referência em termos de segurança da informação e da identidade digital dos Clientes e dos Não Clientes.
3. Ser o melhor extraíndo inteligência dos dados em massa de imenso valor para terceiros
4. Ser o melhor prestando, para os Clientes, serviços vantajosos que representem uma extensão natural dos serviços bancários atuais.

06 OS NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS HABILITADOS PELAS TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS



Tempo de leitura

25'

Visualização

7'

A capacidade de reimaginar os negócios de um banco digitalmente não exige um profundo conhecimento das tecnologias mais avançadas, e sim dispor de uma estratégia digital clara e de líderes que patrocinem a mudança cultural em direção à inovação. A maturidade digital será atingida quando a estratégia e a cultura forem transportadas para casos de uso específicos do negócio, uma coisa que não é tão óbvia assim, como é possível ver com o que acontece em inúmeros bancos e empresas de tecnologia.

Depois que o Smartphone tiver feito a balança inclinar para o Cliente, o negócio só poderá subsistir se for *customer centric*. Para evitar começar “a casa pelo telhado”, antes de falar de tecnologia, é preciso tratar de outros assuntos:

1. **Primeiramente temos de entrar no terreno da Psicologia.** O Cliente tem assuntos que lhe interessam e nos quais precisa progredir. Ao mesmo tempo, prefere que isso seja feito de maneira independente, de tal forma que ele atinja o primeiro nível na hierarquia do que o ser humano precisa, conforme a pirâmide de Maslow, a autoestima:
2. **A seguir é preciso:**
 - Modificar a maneira de interagir. Para isso, é necessário dominar as técnicas de UX para reduzir a fricção habitual com a qual o sistema bancário faz a entrega dos seus produtos.
 - Alterar o modo de se comunicar com o Cliente. Para isso, é necessário dialogar, o que hoje em dia é muito mais fácil e

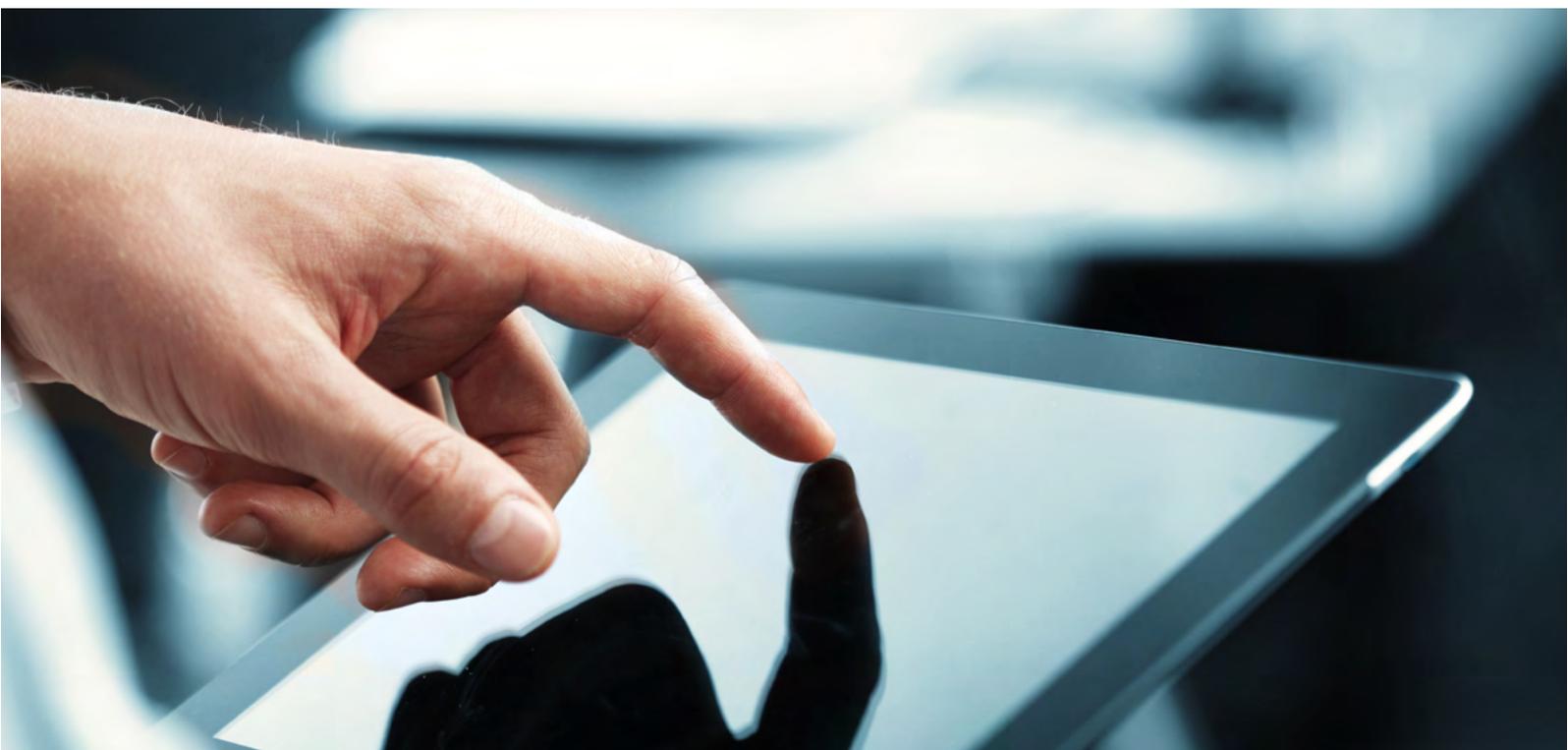
econômico com ferramentas, como as mensagens instantâneas e as redes sociais.

3. **Depois que o Cliente tiver sido entendido** e a técnica de interação for dominada, as demais tecnologias são facilitadoras: redes sociais, decisão em tempo real, assessoria preditiva, etc.

A aquisição do óculos Knockaround é apenas a aquisição de um objeto que o Cliente precisa ou é o estilo e o modo de vida da Jessica Alba que está sendo comprado? Isto é...psicologia!

Se nós não sabemos o que o Cliente 3.0 está procurando, que o Cliente 2.0 NÃO estava procurando, como vamos saber qual produto bancário lhe iremos oferecer e através de qual canal?

A estratégia, e não a tecnologia, é o *driver* do sucesso na transformação digital. A tecnologia em si é irrelevante para o Cliente. Da mesma forma que um Cliente Geração X nunca vai falar “as ondas hertz estão chegando com interferência”, mas sim “não dá para ouvir a rádio direito”, hoje em dia uma criança fala “o iPad não funciona”, e nunca pensará que talvez seja a rede WiFi da sua casa.





A proteção das informações e o gerenciamento da identidade digital

A necessidade imperiosa que o setor financeiro tem de gerar um novo modelo de relação digital com o seu Cliente exige, entre outras coisas, as seguintes:

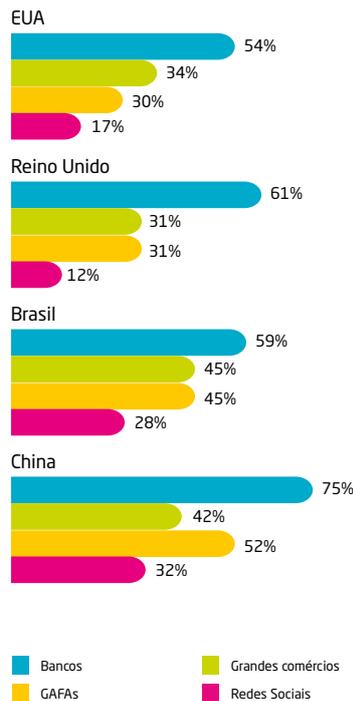
1. Um novo modelo de **delivery** que substitua o tradicional, baseado na agência. Isto parece ter sido solucionado pelo Smartphone como nova interface de comunicação banco-Cliente, mas não parece ser irrelevante que esse dispositivo esteja fora do controle de segurança do banco.
2. Certos **serviços de valor agregado** que precisam de personalização e contextualização das propostas comerciais para o Cliente (banco contextual), aproveitando os dados que o banco possui dele. O fato desses dados se tornarem obsoletos com rapidez faz com que seja imprescindível continuar transmitindo a maior sensação de segurança possível e observar a legislação em vigor relativa à proteção dos dados pessoais, para que continue havendo um fluxo de dados que, aos poucos, vai se transformando em "ouro".
3. Uma **experiência de usuário (UX)** à altura do que foi estabelecido pelos GAFAs e os Fintech. Para um banco 3.0, não é uma boa UX que a inclusão (*onboarding*) de um novo cliente exija passar por uma agência para assinar um monte de papéis, ou que o banco precise delegar a identificação do usuário a um terceiro que seja de confiança.

A capacidade de poder acompanhar o usuário de forma protegida durante todo o *customer journey* é um diferencial para ganhar a confiança do Cliente e marca a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Como a questão de Segurança é encarada por cada participante no novo modelo bancário?

- **Cliente:** Considera a Segurança um fator antisséptico²⁷. Tem certeza de que seus dados estão devidamente protegidos e, enquanto seja assim, não vê o inconveniente de compartilhá-los. O sistema bancário continua sendo considerado o setor mais confiável para essa tarefa, na opinião das pessoas físicas e jurídicas.

Consumidores que Confiam nesses Setores como Protetores dos seus Dados



Fonte: FICO e Elaboração Própria

ETIQUETA DE GERAÇÃO DE VALOR



- **Regulador:** A nova regulação que foi lançada (BCE, SecuRe Pay, PSD, EMV, etc.) tem a intenção de proporcionar ao sistema financeiro uma proteção maior e mais capacidade de detecção e de reação em caso de fraude. Por outro lado, a PSD2 estabelece um novo paradigma de liberalização no mundo dos pagamentos, que abre novos desafios a serem trabalhados em conjunto entre o regulador, o setor financeiro e o Fintech.
- **Entidades Financeiras.** Os GAFAs e os Fintech ameaçam seu status de solicitantes, apoiados, entre outras coisas, em um relaxamento maior da regulação e em novas normas, como a PSD2, que equilibra o campo de jogo no mundo dos pagamentos. O sistema bancário, principalmente o europeu, tem uma janela de oportunidade (18 a 24 meses) para alavancar essa exigência regulatória maior e construir, com base nela, uma vantagem competitiva sustentável, alicerçada na disponibilização de confiança e segurança diferenciadas.
- **GAFAs:** São conscientes de que a atração do mercado financeiro é capitalizável apenas com a absoluta segurança no tratamento das informações. Soluções como Android Pay e Samsung Pay são claramente opostas ao seu DNA de ecossistema tecnológico e de negócio aberto, porque não estão disponíveis para dispositivos que já tiverem sido *rooteados* alguma vez.
- **Start-ups Fintech:** São fortes em tecnologias modernas, agilidade de movimentos e UX, mas escassas em escala e sistemas. Seus modelos de negócio ainda não podem ser considerados maduros, portanto, não podem oferecer garantias de segurança ou controle de fraude exigidas pelo usuário e pelo regulador.

²⁷ Aqueles que não são valorizados quando estão disponíveis, porque são considerados evidentes, mas que geram grande insatisfação no Cliente quando não estão presentes.

A segurança cibernética, enquanto disciplina, oferece duas respostas alternativas a essa problemática de negócio:

1. A Gestão da Identidade Digital

Agrupa as tecnologias que possibilitam credenciar o usuário durante o *customer journey* inteiro. Essa identificação é imprescindível para poder prestar serviços financeiros de valor agregado e um sistema bancário contextual, garantindo uma UX moderna (conveniente, confiável e online), assegurando a conformidade regulatória total e a gestão dos riscos associados ao negócio que for.

As três “horas da verdade” que devem ser gerenciadas pelo sistema apresentam envolvimento tecnológico, regulatórios e de negócios diversificados:

- Inclusão online e não acompanhada de um Cliente (*digital onboarding*): É o processo mais crítico sobre o que é possível (e necessário) começar a criar uma verdadeira experiência digital *end-to-end*. O Smartphone é, uma vez mais, um item central de verificação da documentação física e eletrônica, da criptografia certificada, da biometria e do gerenciamento dinâmico de *scorings* de riscos adaptativos, juntamente com outros itens.
- Autenticação de operações multifatorial (transacional): Associada principalmente a pagamentos, representa o volume mais alto de operações. A combinação entre vários mecanismos biométricos, certificados, ID do dispositivo e a adaptação do perfil em termos de segurança e de negócio se transforma em itens imprescindíveis para uma UX segura e sem fricção, além de ser *compliant* com SecuRe Pay.

- Contratação contextualizada (*up e cross selling* digital): Oferece um roteiro até a explosão dos serviços financeiros do sistema bancário digital que começam a formar o novo ecossistema. A capacidade de identificar, gerenciar seu credenciamento no mundo digital e criar um perfil do seu comportamento em termos de segurança e de negócio representa o âmago da prestação contextual de serviços financeiros... E não financeiros

Desse modo, a prestação de serviços de Identidade Digital pelas próprias entidades ou por terceiros de confiança se posiciona como item imprescindível para a construção e captação de valor sustentável no novo ecossistema do sistema bancário contextual.

2. O Controle de Fraudes como Serviço

No entanto, esse ecossistema, no qual novos serviços (financeiros e não financeiros) aparecem com a rapidez com que os apps são lançados, é traduzido em uma situação de “risco em grupo”, que não se sabe bem se todos os envolvidos estão em condições de assumir.

Por um lado, as entidades financeiras, sujeitas a uma regulação à altura do papel que desempenha como estabilizadoras sistêmicas, constataram como seus sistemas de controle de fraudes, suas políticas de segurança e de risco tecnológico e operacional cresceram. No entanto, o celular do usuário não faz parte desses sistemas - os apps que são desenvolvidos estão lançando chances infinitas de negócios, mas também novos paradigmas de ciber-risco (por exemplo, evolução e sofisticação do *phishing*), e os agentes entre os quais esse risco deveria ser dividido não contribuem organizadamente à segurança desse “novo sistema”.

Portanto, há uma necessidade cada vez maior e mais relevante de coletar informações para controlar fraudes, agregar essas informações, construir inteligência analítica e disponibilizar os dados como serviço a serem consumidos pelos envolvidos nesse ecossistema. Do mesmo modo que um arquivo de titulares financeiros ou as listas de fraudes bancárias com que as entidades lidam há anos, é preciso ter a possibilidade de controlar fraudes aproveitando o potencial de informações disponíveis em vários âmbitos:

- O dispositivo do qual a fraude foi detectada.
- A natureza da operação de negócio atingida.
- A natureza da fraude (de identidade, de documentação, de meios de pagamento, etc.).
- O canal (na agência, Internet, via celular, *call centre*, etc.)
- Inclusive o setor, porque os limites entre *retail*, Fintech e sistema bancário desvanecem progressivamente.

Neste cenário, mais uma vez, as entidades financeiras podem contar com tecnologias de segurança cibernética para construir uma posição competitiva e fazer com que seja sustentável, intermediando o novo ecossistema Fintech em termos de fraude.





A criação de uma nova relação (digital) com o Cliente que lhe sirva de suporte para progredir nos seus objetivos

ETIQUETA DE GERAÇÃO DE VALOR



“Nosso objetivo é facilitar a relação do Cliente com o Banco: onde quiser, como quiser e quando quiser” Ana P. Botín, Presidente do Banco Santander, Assembleia Geral de Acionistas do Banco Santander 2015.

“Our purpose is to make the financial lives of our clients better and help them be successful” Bank of America.



O sistema bancário tradicional tem um problema sério na fase de *delivery* dos seus produtos de *retail*. Geralmente, esta entrega é feita com uma fricção que o Cliente aguenta cada vez menos e isso acaba com boa parte do trabalho que o banco fez em fases anteriores da cadeia de valor.

As empresas Fintech e GAFAs estão aproveitando há anos esse ponto fraco, entrando facilmente em produtos quanto maior for a fricção e a capacidade de acabar com ela usando a tecnologia.

Não exageramos se falarmos que a Experiência do Usuário (UX) é o santo graal do *retail banking*. Há duas alavancas para chegar à excelência:

1. Conveniência: Auxiliar o Cliente no acesso da forma mais conveniente (sem fricção na contratação: com agilidade, no momento adequado, no lugar certo, de onde quiser) a produtos que ele acredita que lhe ajudarão a progredir nos seus objetivos pessoais.

2. Preço: Ajudar o Cliente a consegui-los pelo melhor preço.

O Preço e a Conveniência são dois drivers do comportamento disruptivo do Cliente.

O **Sistema Bancário Contextual** é a melhor forma de criar um novo modelo de relação digital com o Cliente com base nos conceitos de Preço e Conveniência. Além do mais, permite construir uma conexão emocional com o Cliente, quando ele percebe que o “seu banco” está ali, nos momentos importantes, para ajudá-lo a atingir seus objetivos pessoais.

O que são produtos do Sistema Bancário Contextual?

São aqueles com os quais é possível dar início à relação com o Cliente nas primeiras fases do *customer journey*, prestando assessoria para que possa obter o melhor preço e financiamento imediato.

O Cliente, que vê seu banco como um aliado que lhe presta assessoria e facilita o acesso à utilidade bancária no lugar certo e no momento adequado, recompensa o banco com a sua lealdade (*engagement*).

O Sistema Bancário Contextual não tem maiores funcionalidades além de: i) local adequado; ii) hora certa e iii) produto simples, execução simples, limitada a ser acionada em 3 a 5 *cliques*. Se forem mais *cliques*, não foi bem idealizado e não funcionará.

Do ponto de vista do banco, esses produtos também representam um benefício. Entre a longa lista de desafios enfrentados pelo sistema bancário estão três que têm importância especial:

1. Captação do Cliente: Ajudam a seduzir o Cliente, da mesma maneira como os GAFAs fazem, para que tenha a sensação de que está sendo apoiado pelo seu banco justamente na hora de fazer uma compra que é muito importante para ele.

2. Fomento da Lealdade do Cliente: Assessoria o Cliente a atingir seus objetivos pessoais pelo melhor preço, reforçando sua lealdade, naqueles cuja norma é trabalhar com vários bancos.

3. Proteção em relação à Erosão das Margens: Acompanhar o Cliente durante todo o processo de compra diminui a possibilidade de concorrer com outros financiadores e ganhar Clientes à custa da erosão de margens.

“A simplicidade é o último grau de sofisticação” Leonardo da Vinci

Exemplo de Sistema Bancário Contextual na Aquisição de um Veículo

Depois de 10 anos usando o mesmo carro²¹, um Cliente do MyBank pensa em adquirir um novo veículo. As principais dúvidas que lhe desconcertam são:

1. Como vou conseguir um carro que seja adequado àquilo que preciso e ao meu orçamento?
2. Como tenho certeza de conseguir o melhor preço, além das tarifas oficiais?
3. Será que terei financiamento para fazer essa aquisição? Puxa, brigar com o banco de novo...

Para corresponder a esse papel expandido que o Banco 3.0 deve desempenhar na Sociedade, o MyBank disponibilizou uma ferramenta, em seu sistema bancário móvel, para auxiliar o Cliente na aquisição do carro, acompanhando e assessorando-o durante todo o processo end-to-end. Essa ferramenta permite:

- Ajudá-lo a localizar aqueles carros que sejam mais interessantes para ele ou que tenham sido recomendados pelos seus amigos, facilitando informações sobre eles, inclusive com cotação do seguro de auto (possibilidade de *cross-selling* para o banco).
- Saber imediatamente se ele poderá contar com financiamento para comprar e também configurar esse financiamento em termos de valor e prazo. Pedir o pagamento na conta.

- Receber condições vantajosas por existirem preços negociados pelo banco para os seus Clientes.
- Ir até a concessionária com todos os trâmites feitos online.

...e mesmo que o Cliente não leve o processo até o fim, o banco já terá informações valiosas à mão que precisará capitalizar.



Se os bancos não forem capazes de gerar produtos de sistema bancário contextual, os GAFAs o farão, usando os produtos deste como se fossem uma *utility*, fazendo com que percam grande parte do seu valor.

O Sistema Bancário, o *Minority Report* do Consumo de Produtos Financeiros

O sistema bancário é um setor retail de produtos financeiros; da mesma forma que a Zara vende bolsas e saias, os bancos vendem empréstimos e pagamentos. A importante diferença é que, embora os produtos da Zara sejam o objetivo final do Cliente, porque são eles que lhe produzem satisfação, os financeiros são um meio para conseguir os primeiros. O Cliente ficaria contente se pudesse evitar isso, porque ele vê que o que consome gera fricção e excesso de gastos.

Minority Report é um filme de ficção científica dirigida por Steven Spielberg (2002). Em 2054, o capitão John Anderton (Tom Cruise) é o chefe das forças especiais da polícia de PreCrimen em Washington. Nesta são usadas visões do futuro onde é possível prever assassinatos, inclusive o horário e a pessoa responsável pelo crime. Graças a esse sistema, a cidade de Washington esteve 6 anos livre de crimes.

Há anos a **Amazon** é o *Minority Report* do *retail online*. Seu conhecimento do Cliente permite que se adiante e apresente sugestões de compras úteis em que nem o próprio consumidor teria pensado. Isso sim é que é ser digital.

Em compensação, um banco tradicional oferece o financiamento de um veículo ou de uma casa quando o Cliente já tiver feito o todo o processo de pesquisa. A essa altura, o Cliente coloca várias entidades financeiras em concorrência, provocando erosão da rentabilidade dos bancos sem querer.

O sistema bancário deve se converter no *Minority Report* dos produtos financeiros. Para isso, conta com bons recursos:

- Dados muito importantes e outros que podem ser cultivados estando perto dos processos de compra dos seus Clientes. Essa intromissão somente será permitida se o Cliente notar que o banco está lhe ajudando a localizar preços melhores,

a se informar sobre a possibilidade de financiamento e se suas finanças o permitem, empregando, para isso, ferramentas de PFM)²⁸.

- Sistemas tecnológicos muito potentes e capacidade de investimento em TI para evoluir rumo a capacidades críticas, como o *real time*. As despesas originadas podem fazer com que alguns décimos do RoE sejam perdidos, mas isto não deve representar um *stopper*, porque estamos diante de questões de *make or die*.

²⁸ Na Europa, o tempo médio da frota de carros é de 8,5 anos; nos Estados Unidos é de 11 anos



A importância de auxiliar no gerenciamento e no crescimento das pequenas e médias empresas

ETIQUETA DE GERAÇÃO DE VALOR

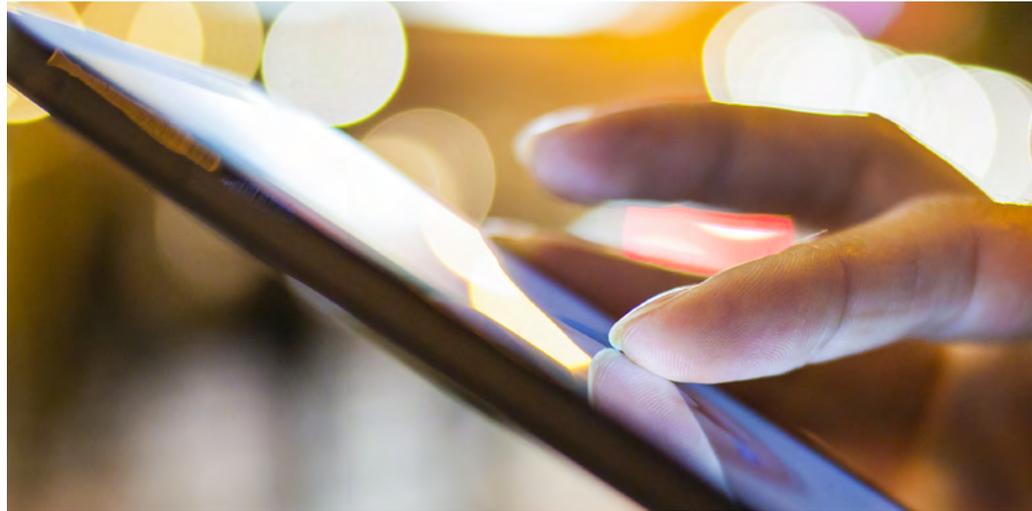


Qualquer gerente de uma pequena ou média empresa leva no bolso um supercomputador, como qualquer Cliente particular, e está predisposto a administrar sua empresa com ferramentas de mobilidade.

As pequenas e médias empresas são o principal motor de crescimento econômico na Europa e nos Estados Unidos. Nesses dois países, elas geram 2 de cada 3 empregos e representam 60% - 50% do PIB, respectivamente²⁹. A nova regulação de Basileia incentiva a concessão de créditos para as pequenas e médias empresas como uma medida de estímulo financeiro, reduzindo o cálculo nas necessidades de capital exigido.

O segmento das pequenas e médias empresas tem sido, até agora, muito rentável para o sistema bancário. Na Europa, representa 1,2% da receita total do sistema bancário e 10% dos seus Clientes. No entanto, durante a crise, o modelo de relação do sistema bancário com as pequenas e médias empresas demonstrou certa insustentabilidade devido a vários motivos:

- Em 2015, 40% das operações com o sistema bancário continuavam sendo feitas nas sucursais. O banco precisa dar um impulso à transformação digital das suas operações e das pequenas e médias empresas, de forma que essa porcentagem possa ser reduzida em até 15% em 2020, uma meta que, de acordo com várias pesquisas, ambas as partes aspiram.
- Durante a crise, as provisões de crédito dispararam, o que sugere sistemas de scoring que ainda não evoluíram o suficiente de acordo com as novas tecnologias disruptivas (*big data*).
- De acordo com várias pesquisas, geralmente os níveis de satisfação são baixos devido à má qualidade do serviço associada a intermediários de pouco valor (pessoal com falta de treinamento e assessoria prejudicada por interesses comerciais).
- A crise favoreceu a ampliação das fronteiras geográficas das pequenas e médias empresas, no entanto, o processamento das transações de pagamento internacional é vagaroso e é caro. O impulso definitivo podem ser as novas tecnologias, como o Blockchain, que permite confirmar transações internacionais em 10 minutos com um custo de 0,05 euros.
- A expectativa das gerências de pequenas e médias empresas, que estão enfrentando uma problemática cada vez mais complexa, aumentou devido tanto ao processo de transformação digital da economia em geral



quanto às suas próprias experiências como consumidores particulares.

O sistema bancário deve expandir seu papel na sociedade para garantir sua própria sobrevivência. Uma dessas maneiras é ajudar o progresso das pequenas e médias empresas com maior intensidade, o que é atingido apoiando-os em solucionar seus problemas cotidianos por intermédio da transformação digital. Entre outros problemas, existem dois que se salientam:

1. A captação e a retenção dos Clientes.

O sistema bancário possui dados muito valiosos de Clientes em potencial das pequenas e médias empresas, que podem ser monetizados em benefício próprio: da empresa em si e do Cliente final. A evolução do modelo de negócio do sistema bancário tem a ver com a agregação de dados e a extração de valor destes. As fronteiras entre os setores estão desaparecendo, o que permite criar novos produtos, como cupons personalizados, ofertas baseadas na geolocalização, etc., em troca de comissões dos *retailers*.

Hoje, especificamente, a tecnologia permite aplicar inteligência sobre o transacional dos cartões de um banco para obter detalhes sobre o padrão de consumo dos Clientes particulares, o que representa informações extremamente úteis para os Clientes de pequenas e médias empresas (principalmente os Comércio), sem que isso produza um

conflito com a pessoa física. Os Comércio podem lançar campanhas de descontos para Clientes cientificamente identificados (em comparação com o antigo marketing *broadcast*) que morem ou trabalhem na área de influência do Comércio e cujo perfil de consumo corresponda ao produto ou serviço. O Comércio pode programar suas campanhas (datas, faixas horárias, % de desconto) online, enquanto a pessoa física recebe em seu celular (mediante sua autorização) promoções – com a intermediação do banco – que sejam convenientes e baratas para ela, sem que isso envolva um serviço com menos qualidade (os destinatários finais são opacos para o Comércio).

É um esquema vantajoso para todos: O banco incentiva o pagamento com seu cartão e recebe uma comissão do Comércio pela administração da campanha comercial; o Comércio dá um impulso às suas vendas; o Cliente consegue economizar em forma de *cashback* no fim do mês pelos descontos acumulados.

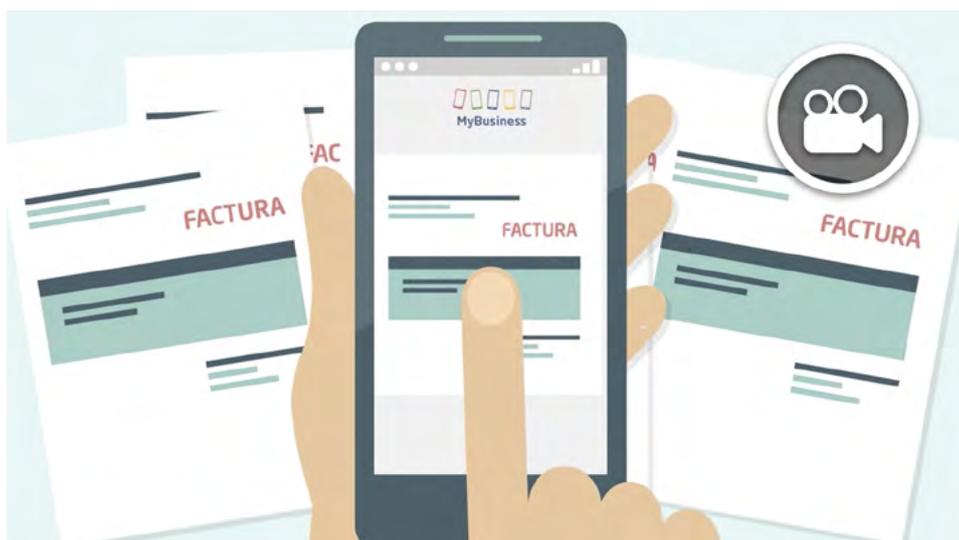
Uma vez mais, a tecnologia (principalmente a de tratamento de dados) é o ingrediente mágico que permite ao banco se diferenciar da concorrência.

²⁹ Fonte: European Commission e Agência Federal dos Estados Unidos para Desenvolvimento das Pequenas Empresas.

2. A profissionalização da gestão. A falta de possibilidade de assumir, econômica e tecnologicamente, ferramentas para ajudar a melhorar a gestão, seja nas operações administrativas (emissão de boletos, liquidações de gastos, etc.) ou financeiras (*cash management*).

Embora esses sistemas avançados podiam somente ser acessados tradicionalmente por grandes empresas, com o suporte do seu banco, que possui massa crítica suficiente, eles podem ser aproveitados pelas pequenas e médias empresas. Mai uma vez, é a tecnologia que permite que as pequenas e médias empresas/profissional liberal otimizem o gerenciamento dos seus negócios no celular ou no tablet:

- Tirando uma fotografia dos boletos e das notas de caixa, esqueça-se do papel e dos serviços administrativos associados a eles. A tecnologia OCR captura os dados (CNPJ, valor, data, impostos, etc.) automaticamente, ao mesmo tempo em que armazena uma imagem totalmente válida perante a Secretaria da Fazenda (o papel pode ser destruído).
- Pode conferir as entradas e saídas do seu negócio em qualquer momento pelo celular, principalmente as contas a pagar e a receber.
- Emite boletos eletrônicos no caminho, deixando todas as informações documentadas e acessíveis na Nuvem. Adicionalmente, a partir de 2017, isto poderá ser somado ao Fornecimento Imediato de Informações (SII), com o qual poderá apresentar o pagamento de impostos, como o imposto sobre o valor agregado (IVA), e as operações com terceiros, porque a Secretaria da Fazenda já dispõe desses dados automaticamente.
- Recupera os impostos comprovados nas notas de caixa, como o IVA, porque as converte em notas fiscais eletrônicas (estimado em ≈200 €/ano por pequena ou média empresa/profissional liberal). O banco



incentiva a utilização do seu cartão para esses pagamentos.

Ajudar na transformação digital das pequenas e médias empresas permite aumentar a lealdade do Cliente, incentivar a transmissão das operações para os canais digitais e, com isso, agilizar a redefinição e o redimensionamento da rede de agências, uma economia que, se for investida em tecnologia, sempre terá um *Return on Investment (ROI)* melhor.

Alguns comentários adicionais:

- A diferenciação do produto do sistema bancário através de serviços vantajosos para as pequenas e médias empresas é um fator imprescindível, porque se trata de um segmento que sempre trabalha com vários bancos. A margem de intermediação precisa perder o papel de protagonista que desempenha em relação a outras linhas de receitas.
- As pequenas e médias empresas não relutam em pagar comissões por serviços

desde que notem sua importância.

- Os produtos complexos, que precisam “ser vendidos” pelo gerente, de preferência, deveriam ser retirados do catálogo. Se o valor não estiver claro, não irá funcionar.
- É preciso reduzir a fricção na interação com o Cliente. Neste sentido, corrigir certos problemas de UX exerce mais impacto sobre o *customer lifetime value* do que alegrar o Cliente com funcionalidades avançadas.
- Está sendo gerado um renascimento industrial em mercados tradicionalmente mais antigos que justificam os investimentos nesse segmento, bem como o desenvolvimento de novas habilidades diferenciadas, como o financiamento de operações de Comércio Exterior.



O compromisso com a educação e a supervisão financeira do Cliente futuro

ETIQUETA DE GERAÇÃO DE VALOR



"The financial preparedness of our nation's youth is essential to their well-being and of vital importance to our economic future. In light of the problems that have arisen in the subprime mortgage market, we are reminded of how critically important it is for individuals to become financially literate at an early age so that they are better prepared to make decisions and navigate an increasingly complex financial marketplace."

Ben Bernanke, Presidente da Reserva Federal dos Estados Unidos (2006 – 2014).

A crise financeira também expôs pontos fracos no lado do Cliente. O mais preocupante deles é a falta de conhecimentos financeiros básicos que são imprescindíveis para criar poupadores consistentes, devedores responsáveis, melhores administradores do próprio risco pessoal e consumidores racionais, capazes de se defender da pressão social do excesso de consumo.

Os sistemas educacionais mais tradicionais baseiam-se em que seus alunos armazenem conhecimentos massivamente. Isto pode ser útil para solucionar os problemas contemporâneos, mas não serão o suficiente para enfrentar aqueles que existirão em 20 anos. Até então, as profissões nas quais a maioria da população ativa estará trabalhando, ainda não foram inventadas.

Em compensação, a educação financeira não tem data de validade e representa, sem dúvida alguma, uma ferramenta que facilita o progresso do indivíduo e da sociedade. O que é surpreendente é que não costuma fazer parte do sistema básico de ensino, exceto em alguns países, como o Reino Unido, que é um exemplo a ser seguido:

- Pelos países mais desenvolvidos, devido à sua capacidade de investir para melhorar seu sistema de ensino.
- Pelos países emergentes, porque têm pirâmides populacionais largas nos grupos de crianças e jovens, que são o fundamento para o desenvolvimento econômico futuro.

Cultivar o Cliente do futuro, ensinando-lhe conceitos de Economia vs. Investimento, Orçamento, Boas Práticas de Consumo, O Papel do Sistema Bancário, etc., também

é uma maneira de inovar na captação e fidelização dos Clientes futuros (crianças) e atuais (pais).

No entanto, se a educação de crianças e jovens é relevante, seu monitoramento e controle não fica atrás, considerando que a evolução tecnológica está fazendo com que essa faixa etária comece a tomar decisões de gastos com 10 a 12 anos de idade a menos do que a geração anterior.

A tecnologia dos meios de pagamento disponibiliza um auxílio imprescindível para enfrentar esse desafio social. Existem produtos criados especificamente para facilitar a relação financeira entre pais e filhos, bem como a supervisão em *real time*, sem prejudicar uma extensa funcionalidade para o consumo pessoalmente e online.



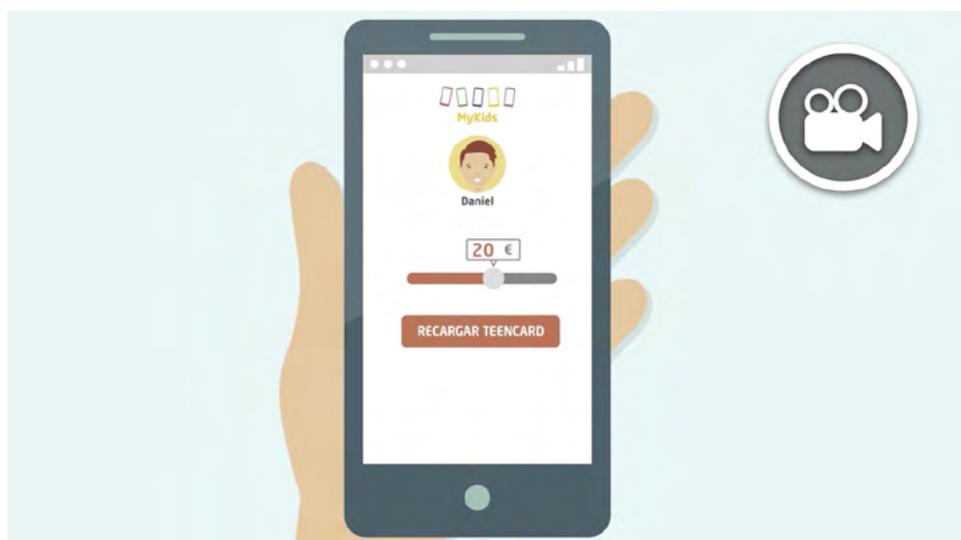
Exemplo de uso dos meios de pagamento para a supervisão financeira

Uma adolescente de 13 anos começa a ter um pouco de vida social com sua mesada semanal. Ao invés de receber a mesada em dinheiro, o MyBank fornece aos seus Clientes um cartão pré-pago ("TeenCard") com o qual a adolescente pode fazer suas compras em uma ampla rede de estabelecimentos comerciais que trabalham com o sistema Visa.

O TeenCard ajuda a menina, que está dando seus primeiros passos na administração das suas finanças pessoais:

- Permite ver a subdivisão das despesas que fez.
- Permite estabelecer objetivos de poupança, o que é monitorado pelo sistema.
- Depois de alguns meses, o cartão é capaz de analisar seu padrão de comportamento e prever o saldo disponível no término dos próximos seis mês
- A ferramenta também permite ter aulas via multimídia, que ensinam boas práticas financeiras e aumentam seu entendimento financeiro.
- Permite aos pais definir tarefas que motivem a adolescente.
- O TeenCard também permite fazer pagamentos entre os próprios usuários do cartão.

Os pais são mantidos informados sobre os gastos feitos pela adolescente por meio de mensagens *push*, podem conversar com ela sem sair do aplicativo e gerenciar questões, como perda do cartão (bloqueando-o) ou aumento do crédito.



A tecnologia disponível hoje (redes sociais, gamificação, etc.) e outras que serão generalizadas, cada vez mais acessíveis economicamente para o grande público, oferece possibilidades ilimitadas de inovar, gerando valor para o Cliente, a Sociedade e os Empregados.



A diferenciação através de sistemas avançados de gestão de riscos com dados enriquecidos

A avaliação e o controle de riscos talvez sejam os processos mais característicos e diferenciais na cadeia de valor do setor bancário, porque é através deles que a atribuição eficiente dos recursos financeiros é produzida. Além do mais, não resta dúvida de que uma boa gestão de riscos alicerça a sustentabilidade do sistema, porque disponibiliza o equilíbrio necessário entre o aumento do crédito e a solvência financeira.

Os bancos têm a responsabilidade e a necessidade de atingir a excelência neste campo. A responsabilidade, para evitar erros de um passado recente que levaram o sistema a uma crise financeira mundial sem precedentes. A necessidade porque, como já vimos, o sistema bancário está enfrentando hoje uma transformação profunda que lhe obriga a atingir mais eficiência e diferenciação que possam conferir vantagens em relação aos que estão entrando no jogo, muito menos experientes na gestão completa dos riscos (admissão, acompanhamento e, eventualmente, recuperação).

Chegar a essa excelência exige repensar o processo tradicional, que tem demonstrado suas limitações em termos de agilidade ou de capacidade de utilização de variáveis realmente preditivas do comportamento de um mutuário. Esses assuntos não são uma coisa qualquer para o novo Banco 3.0, como veremos a seguir.

A Tecnologia, o “ingrediente mágico”

O barateamento tecnológico, o aumento da potência da computação e a capacidade crescente da coleta de dados permite avaliar os riscos, de forma avançada, na fase de **Admissão**:

- De forma muito mais **veloz**, porque elimina grande parte da intervenção humana. A velocidade faz a diferença, no mínimo nos seguintes casos:

- Permite que mutuários solventes tenham chances de financiamento que às vezes a concorrência ganha por causa da agilidade. É imprescindível que isso seja combinado com o monitoramento das atividades dos Clientes

(redes sociais, etc.), diminuição da papelada (*paperless processing*), recurso de assinatura digital e avaliação de colaterais com base nos sistemas de avaliação automática de imóveis.

- Permite construir uma nova relação com os Millennials, que são sensíveis à rapidez e à eliminação da fricção na fase de Admissão. Seu estilo permite, adicionalmente, coletar mais dados sobre eles, o que oferece a possibilidade de identificar melhor seus riscos.

- Permite construir um modelo de relação digital com o Cliente com base em produtos do sistema bancário contextual, como aqueles que foram explicados neste relatório.

- Muito mais **exata** por intermédio do enriquecimento das variáveis, geralmente contábeis, desatualizadas e não auditadas, que são usadas normalmente para a penalização de riscos. Para isso, são usados dados setoriais, sociodemográficos, cash flow, projeções e avaliações automáticas, em tempo real, das garantias oferecidas. A exatidão faz a diferença, no mínimo nos seguintes casos:

- Permite dispor de técnicas avançadas de *pricing* para todos os tipos de Clientes, o que resulta em preços mais competitivos.

- Permite incluir novos grupos no sistema bancário, o que é muito importante para os bancos atuais que operam em mercados mais antigos:

- Captação precoce de grupos que possuem pouco histórico de transações, embora cumpram todas as condições para entrar no sistema bancário (holerite, solvência, etc.).
- Grupos que não estão em condições padrão para serem incluídos no sistema bancário (em certos países, como a Espanha, existem de 2 a 3 milhões de trabalhadores na economia subterrânea), mas que podem ser clientes muito rentáveis.

ETIQUETA DE GERAÇÃO DE VALOR



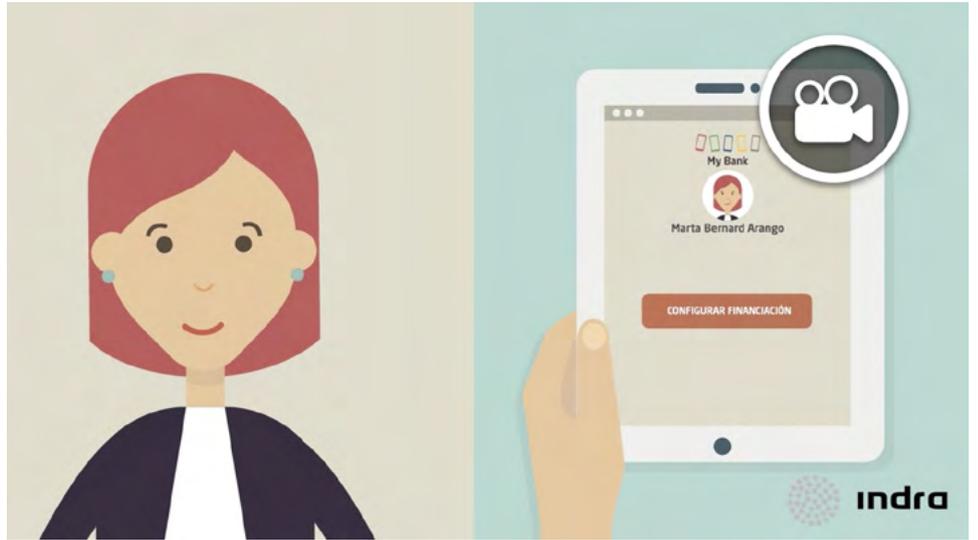
Na gestão de riscos, saber tratar a velocidade e a exatidão com habilidade confere uma diferenciação competitiva em relação aos novos participantes e também a outros bancos.

Do mesmo modo, na fase de Acompanhamento e Controle de riscos, as técnicas de cálculo matemático permitem prever (com certo número de observações suficientes) possíveis situações de insolvência (early warning) ou, ao contrário, indícios prévios de melhor solvência de um Cliente. Também é possível fazer um monitoramento contínuo e antecipado da solvência do Ativo de uma entidade empregando os Sistemas Automáticos de Avaliação (*Automated Valuation Models – AVM*).

Esses sistemas AVM, muito disseminados nos Estados Unidos e no Reino Unido, estão começando a ser implementados em muitas instituições em outras regiões geográficas, incluindo as europeias, em detrimento de outros modelos estatísticos, como aqueles baseados em índices, que não avaliam os ativos individualmente, mas são baseados em avaliações históricas irreais e empregam índices genéricos e pouco exatos de atualização de preços.

Os sistemas AVM permitem rastrear totalmente cada uma das testemunhas usadas para a avaliação e analisar os colaterais imobiliários e os ativos adjudicados das carteiras massivas dos Bancos de forma automática, individualizada (ativo por ativo) e em tempo real.

Os sistemas de *scoring* do Fintech parecem ser menos exigentes que os do sistema



bancário tradicional quanto ao financiamento das pequenas e médias empresas (60% e 30% de aprovação, respectivamente). As dúvidas que surgem são as seguintes:

1. Se são capazes de discriminar com maior exatidão ou simplesmente são mais relapsos e não foram testados em um ciclo econômico completo.
2. Adicionalmente, como a maioria dos Fintech são simples intermediários (que não pegam riscos, apenas os colocam), poderia ser gerada uma nova disseminação de ativos de baixa qualidade, sem controle regulatório.

Passos a serem dados para atingir a Excelência em Riscos

1. Padronização e sistematização na geração de modelos e variáveis
2. Agregação de dados, de forma que seja possível realizar sua exploração integrada
3. Contribuir com mais inteligência e agilidade através do enriquecimento dos sistemas tradicionais de *scoring* e tratamento dos colaterais de forma automática e avançada
4. Progredir no controle das fraudes, empregando técnicas avançadas de reconhecimento e intercâmbio de informações
5. Adaptação dos modelos e do *reporting* às exigências regulatórias em expansão
6. Implementação de planos e sistemas para aprimorar as recuperações

Um controle de riscos maior também é uma maneira de gerar valor. Permite crescer sem aumentar o risco agregado e reduzir o Custo de Capital.

07 EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA PREVISTA PARA O SISTEMA BANCÁRIO EM CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO

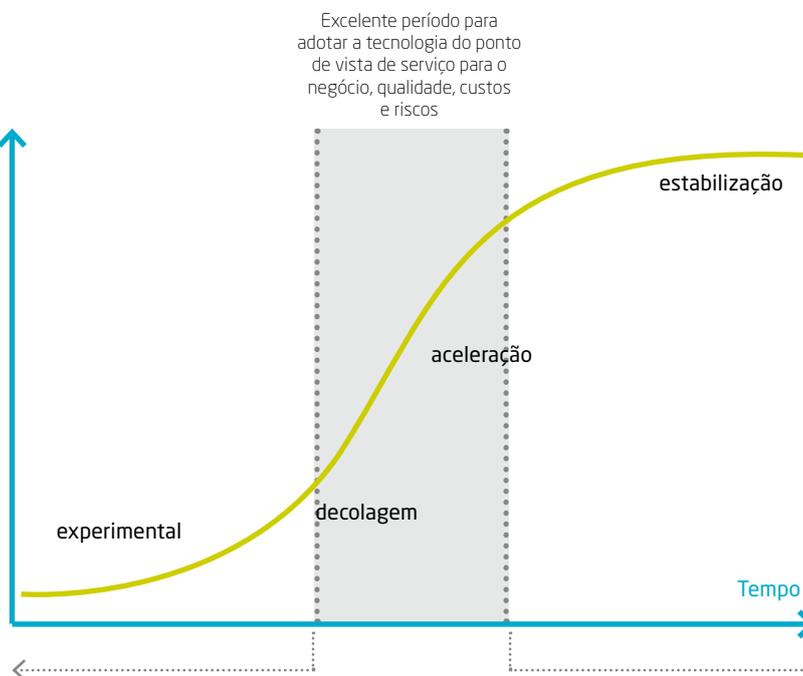


Tempo de leitura
14'

O primeiro problema que a área de tecnologia de um banco deve solucionar é oferecer suporte adequado aos processos de negócio com a estrutura mais eficiente. O segundo é saber qual é a ocasião adequada para adotar os progressos tecnológicos. As duas tarefas não são tão óbvias, tendo em vista o arsenal de tecnologias emergentes que está disponível atualmente, onde cada uma delas se encontra em uma fase diferente de maturidade.

A adoção de uma tecnologia cedo ou tarde demais resulta em consequências muito relevantes em termos de custos. Por isso, um bom trabalho de assessoria não pode estar limitado à detecção de tendências tecnológicas que acabarão sendo generalizadas, assintoticamente, mas deve ajudar a equipe de gerência do banco oferecendo conselhos sobre quando se tornarão *go mainstream*, o que é decidido, em grande parte, pelo Cliente.

Maturidade tecnológica



Possíveis riscos

- Altos custos de desenvolvimento
- Risco tecnológico e operacional por imaturidade
- Custos por obsolescência
- Risco tecnológico e operacional por obsolescência
- Perda de capacidade de concorrência

A evolução de curto, médio e longo prazo prevista é a seguinte:

| | 0 A 3 ANOS | 4 A 7 ANOS | 8 A 10 ANOS |
|----------------------------------|---|---|---|
| Canais | | | |
| Celular/ Tablet/ Wearable | Aumenta a funcionalidade bancária que pode ser acessada em dispositivos móveis. Poucos produtos exigem ter que ir até a agência. Alta possibilidade de novos clientes pelo celular (<i>digital onboarding</i>). Convergência móvel - <i>social banking</i> . | Impulso definitivo do sistema bancário contextual, auxiliado pelos meios de pagamento em tempo real. Os pagamentos são transferidos definitivamente para o celular / <i>wearable</i> . | A diferenciação entre sistema bancário móvel e PC online desaparece, porque o computador está deixando de ser usado e foi substituído por dispositivos móveis híbridos. A norma é o sistema bancário contextual e os pagamentos em real time, e estão sendo construídos inúmeros serviços de valor agregado com base nos dados dos usuários e nas infraestruturas de pagamento em <i>real time</i> . |
| PC online | O número de acessos ao sistema bancário online pelo computador e pelo celular é equiparável. Os websites são remodelados para oferecer uma proposta mais simples e transparente. | O sistema bancário online pelo computador assume o papel que a agência tinha antes para um banco, com produtos mais complexos (planejamento em longo prazo, etc.). Integração com canais de atendimento via telepresença. | |
| Agência | O peso é reduzido. O excesso de agências/ ATMs é considerado um custo e um risco desnecessários a serem administrados. Aparecem modelos diferentes de agências para aproveitar a presença física. | O desaparecimento progressivo de numerário afeta a quantidade de ATMs. As agências se transformam em um produto de luxo e cobram comissão para as operações feitas nelas. | A agência passa a ser algo residual, adaptada a grupos de clientes e produtos muito específicos. Certos bancos deixam de ter agências com operações bancárias. |
| Remoto | É transferido ao celular de várias maneiras (ligações, e-mail e grande aumento de mensagens instantâneas). A realidade virtual começa a ser usada como canal para certos produtos de maior valor agregado. | A voz concede, definitivamente, lugar à imagem. Impulso da assessoria personalizada através de vários dispositivos (celular, realidade virtual, TV, Smart TV, etc.). | Ganha em importância para a venda de produtos de valor agregado e para construir relações mais humanas com o Cliente. |

| | | 0 A 3 ANOS | 4 A 7 ANOS | 8 A 10 ANOS |
|---------------------|---|--|---|--|
| Produtos e serviços | Pagamentos | A PSD2 passa a ser vigente: <ul style="list-style-type: none"> • Abertura do mercado de pagamento para inúmeros participantes internacionais. • O setor de cartões sofre com o surgimento de substitutos mais baratos. • Os Agregadores de informação prejudicam a relação banco-Cliente. | Um serviço de pagamentos em <i>real time</i> entra em funcionamento: <ul style="list-style-type: none"> • Grande impulso para os <i>wallets</i>, que são desvinculados dos cartões. • Surgimento de inúmeros serviços de valor agregado, que aproveitam as funções online. O uso de numerário cai definitivamente (<20%). | Os diferentes meios de pagamento vão convergindo em direção ao sistema em <i>real time</i> , no qual inúmeros serviços são construídos. As experiências de pagamento são feitas de forma menos invasivas, o ato físico de "ir para o balcão" desaparece. |
| | Consumer Finance | Entrada de inúmeros concorrentes que oferecem uma UX diferente. As margens se estreitam de maneira considerável (redução do lucro - 30%). | Aquisição de empresas Fintech e convergência em direção a processos de financiamento contextual. Suporte em alianças que enriqueçam as informações para ganhar clientes. | Convergência de modelos. Não é possível diferenciar entre o que é um financiador Fintech e outro que seja proveniente do antigo sistema bancário de crédito para o consumo. |
| | Pequenas e médias empresas | As operações na sucursal são reduzidas para até 30%. Os bancos lançam serviços associados de valor agregado: auxílio para a administração de caixa, marketing, etc. | As pequenas e médias empresas terceirizam grande parte das suas funções em sistemas fornecidos pelo banco (marketing, faturamento, etc.). A análise de riscos passa a ser baseada no <i>cash flow</i> e em <i>analytics</i> , e a agilidade se transforma em um item diferencial. | As operações na sucursal se estabilizam em 15%. Certos bancos prestam serviços de outsourcing de tesouraria e segurança cibernética para pequenas e médias empresas. |
| | Private Banking | O tíquete mínimo para acessar esse segmento, que exige industrialização ainda não madura, é reduzido. O Cliente com preparação maior exige a profissionalização do <i>front-office</i> . | Os gerentes começam a fazer seu trabalho usando ferramentas de computação cognitiva e algoritmia complexa como suporte. | A Inteligência Artificial cria as carteiras e toma as decisões de investimento automaticamente. A profissão evolui em direção à construção de relações. |
| | Hipotecas | Entrada de empresas Fintech que agilizam o processo. Certos países começam a deixar de lado as avaliações em pessoa e as substituem por <i>Automated Valuation Models (AVM)</i> . | O processo completo de pré-assinatura é digitalizado, chegando a um <i>time to market</i> de dias, ao invés de semanas. Os AVMs assumem grande protagonismo na fase de origemção. | O processo de pós-assinatura começa a ser digitalizado integrando ferramentas digitais de verificação de identidade e de documentação de transações através de consenso (Blockchain?). |
| | Riscos | Análise | As experiências com dados enriquecidos começam como complemento de sistemas mais tradicionais. A exatidão na análise de riscos é aprimorada, mas não a agilidade. Os AVMs ganham em importância para a compliance e os REOs. | Aparecem problemas com algumas plataformas grandes de <i>crowdlending</i> que demonstram ser relapsas na Admissão. A metodologia de cada banco é uma ferramenta competitiva em relação a entidades bancárias e não bancárias. |
| Captação | | A etapa de grande liquidez continua, embora com taxas de juros em aumento em relação aos anos anteriores. | As ferramentas (app) se expandem para conferir valor agregado à poupança (<i>impulse saving</i> , etc.). | |
| Segurança |  | A autenticação forte (com dois fatores) se impõe, havendo a coexistência de inúmeros sistemas. A biometria começa a se impor. Bancos mais inovadores começam a se transformar em administradores da identidade digital dos seus Clientes. | A biometria múltipla se transforma no sistema de autenticação padrão. A segurança cibernética se transforma de um centro de custos em uma Business Unit que gera negócios. | A Segurança se transforma no core business do sistema bancário e é um negócio muito rentável que atrai outras grandes empresas. A norma é a Segurança preventiva. Fator antisséptico. |

Como o sistema bancário tradicional deve enfrentar a inovação para agilizar sua transformação

"None of my inventions came by accident. I see a worthwhile need to be met and I make trial after trial until it comes. What it boils down to is 1% inspiration and 99% perspiration".

Thomas A. Edison

Inovar exige uma equipe de executivos com visão de longo prazo, o que vai contra as exigências de rentabilidade em curto prazo do Acionista, contra a apresentação de resultados trimestrais, KPIs (tipo RoE), etc. Por outro lado, dizem que, no sistema bancário, não existe nada mais para inventar e, ultimamente, os resultados estão se recuperando...ou será que não?

1. Do ponto de vista das receitas:

Nem todos os produtos e nem todos os serviços (em especial) já foram inventados, principalmente em uma fase em que o banco deve pensar em expandir o papel que desempenha na sociedade. Resumindo, ainda precisam se definir. É imprescindível ir em busca da diferenciação em um mercado que está deixando o oligopólio:

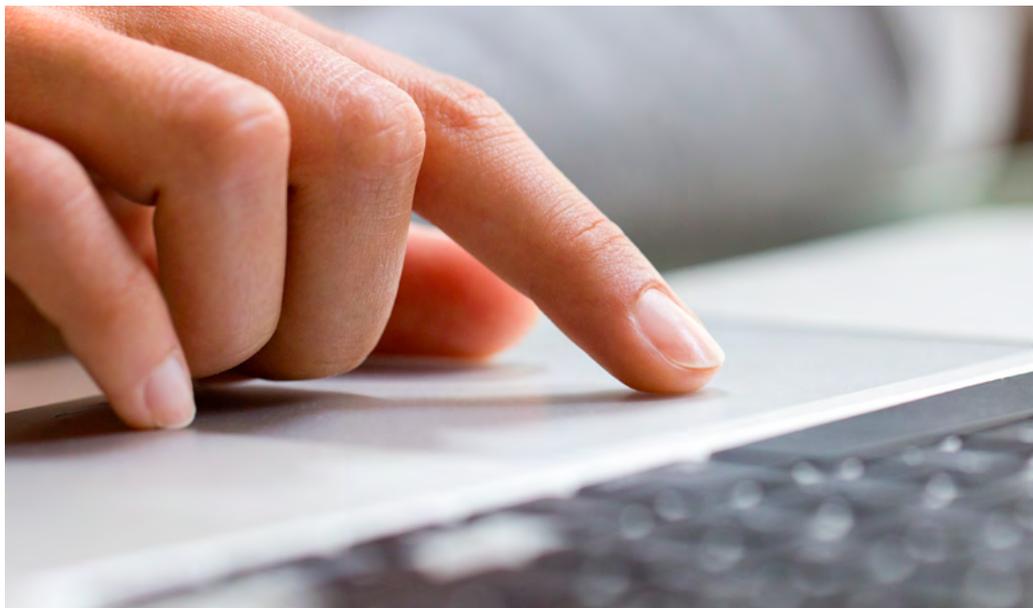
- Produtos: A inovação deve centralizar seus esforços em novas formas de entrega (principalmente os canais) e em melhorar a experiência do usuário (principalmente o sistema bancário contextual).
- Serviços: A inovação deve focar seus esforços em prestar serviços de valor agregado, que são aqueles que permitem que os Clientes progridam (auxílio na gestão de pequenas e médias empresas, gerenciamento de identidade, etc.).

2. Do ponto de vista dos custos:

A contenção de despesas no sistema bancário pós-crise está relacionada com a diminuição das provisões, a redução do pessoal e do número de agências. Esse trajeto não é muito mais extenso do que em um banco analógico, principalmente nos países onde o quociente do sistema bancário sistêmico está em cerca de 45%.

Recursos da Inovação. A Necessidade de uma Equipe Dedicada

O professor da Harvard Business School, Clayton Christensen, afirma em seu livro **The Innovator's Dilemma**: *"when big companies fail, it's often not because they do something wrong but because they do everything right"* Ele explica que as grandes companhias, com



bom andamento, decidem continuar fazendo as mesmas coisas de maneira cada vez melhor, porque seus processos internos favorecem a previsibilidade dos acontecimentos, até que, afinal, perdem a capacidade de fazer inovações arrojadas. Para mudar essa inércia, ele propõe: *"the only possible solution for a big corporation is to detach an entire team or even a company that will be responsible for working on "disruptive" innovations"*.

...e sugere que, nessa equipe, seja focado nas tecnologias de maior vanguarda, para desenvolver novos modelos de negócio, e/ou na exploração de tecnologias mais antigas, mas de outra maneira.

Muitas empresas de grande porte reconhecem essa dificuldade e possuem unidades especializadas de inovação e desenvolvimento de produtos para administrá-la. Sabem que a velocidade é o novo fator competitivo, portanto, adotam metodologias ágeis, com tolerância para casos de erro e para a ausência de ação.

Este passo é necessário, exceto no caso excepcional de que, na organização, a inovação tenha prioridade sobre qualquer outra coisa, como se fosse marcada a fogo no DNA de toda a empresa. Na prática, isso raramente acontece e a visão de curto prazo do nosso sistema é que acaba se impondo.

O porte maior ou menor de um banco condiciona sua metodologia. Normalmente, os bancos universais possuem grandes departamentos específicos (Wells Fargo, Santander, BBVA, etc.). Os bancos de médio e pequeno porte não possuem tantos recursos e têm mais dificuldade de dispor de equipes próprias. Neste caso, a terceirização do observatório de tendências e o desenvolvimento da pilotagem termina sendo mais conveniente.

De acordo com diversas fontes, em 2014, os bancos europeus gastaram cerca de 54 bilhões de euros em TI, mas apenas 18% em ideias inovadoras. O restante foi investido em manter os sistemas atuais funcionando.

O ROI da inovação é que o seu negócio continue existindo dentro de 5 anos.



É possível transformar um banco tradicional em um banco 3.0?

Possível é, mas o projeto é muito difícil, muito caro e provavelmente demorará mais de uma década. Inclusive, nenhum banco tradicional conseguiu fazer isso até agora. Se houver algum banco que possamos considerar como totalmente digital, é porque ele foi criado assim.

Para fazer a transformação, existem dois grandes empecilhos:

1. Cargas Físicas: São gigantescas e impossíveis de abordar em curto prazo: tecnológicas (sistemas *legacy*), de recursos humanos (pessoal selecionado para um sistema bancário tradicional), regulação, pressão sindical, etc. E a inovação é uma corrida contra o tempo - quanto mais devagar caminhar, menos eficaz será.

2. Mindset de Gestão: Na opinião de Michael Corbat (CEO do Citigroup), "nós somos o que medimos". Os KPIs do sistema bancário atual continuam sendo o quociente de capital, o RoE, o número de agências ou de ATMs, etc. É difícil encontrar alguém que fale em *customer centricity* (ultimamente, o NPS está abrindo caminho). Isto condiciona o gerenciamento inteiro do banco e cria uma inércia de "não mudar" intransponível.

No entanto, realmente é preciso transformar um banco tradicional em um banco 3.0? Sem dúvida seria o projeto mais complexo e com mais investimento que já tenha sido feito por um banco - e com muitos riscos pelo caminho. Além disso, o negócio tradicional continua sendo rentável, e vai continuar sendo no mínimo nos próximos 5 anos, mesmo que seja porque a Europa tem 150 milhões de habitantes de mais de 60 anos que continuam trabalhando com o sistema bancário de maneira tradicional.

Talvez a aposta devesse ser uma marca que tenha uma versão "analógica/tradicional" e outra "digital/3.0", com um modelo de convivência pacífica. Teria de ser construída a partir do zero, sem cargas, com capacidade de gerenciamento o mais independente possível e novos KPIs.

Um *millennial* escolhe seu banco pelo preço e pela conveniência, e não porque tenha um quociente de capital CET1 de

10%, por ter 4.000 agências ou 5.000 ATMs. Em 7 a 10 anos, o banco tradicional irá desaparecendo por ele mesmo e os dois modelos convergirão com toda naturalidade em um banco digital 3.0, que sempre estará à frente em termos de preço e conveniência para o Cliente.

Existem vários precedentes de dois modelos de negócio, cada um com uma tecnologia, uma delas muito mais adiantada do que a outra, que conviveram durante anos e acabaram convergindo em uma transição pacífica e natural. O fio de cobre conviveu com o ADSL e este está convivendo com a fibra óptica, e são modelos de negócios diferentes. A fibra permite realizar negócios (TV, etc.) que não tinham lugar com o fio de cobre.

No setor financeiro, pode se repetir uma história muito parecida.

O diagnóstico daquilo que está acontecendo no mundo dos bancos já foi feito há dois anos. Agora é hora de começar a implementar soluções para criar o novo modelo de relação digital com o Cliente por intermédio da inovação.

O setor não pode ficar esperando sentado que o tão almejado aumento da taxa de juros chegue para melhorar seu RoE deteriorado, pois subiria, na melhor das hipóteses, 2 a 3% (pp). Os desafios atuais que asfixiam a sua rentabilidade e ameaçam a sua sobrevivência devem ser enfrentados com firmeza.

A reação mais adequada, como seria de se esperar em uma economia capitalista, é gerar valor, o que, em sua acepção pós-crise, é entendido como onde todos os *stakeholders* do setor bancário são atendidos e compreendidos.

Somente uma aposta decidida pela inovação baseada nas tecnologias disruptivas permitirá criar uma nova relação digital com o cliente, otimizar os custos, diferenciar os produtos e atender a todos os *stakeholders*. É a única forma de poder atingir esses objetivos ao mesmo tempo.

A gestão dos negócios deve ir em busca de valor além da simples otimização do quociente de eficiência, o que acaba sendo insuficiente em um mercado muito mais aberto. A diferenciação dos seus produtos é imprescindível para defender o negócio de pagamentos, cujo impulso supranacional está firmemente alicerçado.

Além do mais, os esforços devem estar centralizados em defender o setor de pagamentos, atingir a excelência na gestão de riscos, no gerenciamento da identidade digital, na inteligência de dados e nos serviços complementares, que são uma extensão natural das atividades bancárias.

"Innovation Distinguishes Between A Leader And A Follower".

Steve Jobs

"Often, invention requires "a long-term willingness to be misunderstood!"

Jeff Bezos, fundador e CEO da Amazon

Olá, o meu nome é Marta. Se quiser rever a experiência do primeiro dia com meu novo banco digital, clique [aqui](#) ou faça o download do vídeo usando este código QR.



Escritórios centrais

Contato

Espanha

Avda. de Bruselas 35
28108 Alcobendas
Madri (Espanha)
Tel.: +34 91 480 50 00
indracompany.com

Serviços Financeiros

Borja Ochoa Gil
bochoag@indra.es

Álvaro de Salas Lasagabaster
adesalas@indra.es

Mario Robredo Núñez
mrobredo@indra.es

Escritórios principais

Alemanha

ESS GmbH Ludwigstr, 47
D-85399 Hallbergmoos
Munique

Argentina

Paraná 1073 C1018ADA
Buenos Aires
Ciudad de Buenos Aires

Austrália

Unit 21, 38-46
South Street NSW 2116
Rydalmere Sydney

Brasil

Rochaverá
Av. Nações Unidas
14.171 4º andar Crystal Tower
Morumbi 04794-000
São Paulo - SP

Chile

Avenida del Valle, 765 -
Pisos 1, 2 y 3 - Ciudad
Empresarial Huechuraba
C85800000
Santiago de Chile

China

803A, Office Building A,
Fortune Plaza, No. 7
100020 China

Colômbia

Calle 96 No. 13-11
Bogotá

Estados Unidos

800 Brickell Ave, Suite
1270 33131
Miami, Flórida

Filipinas

11-12th Floor Tower
1 Rockwell Business
Center

Índia

5th Floor, WingB IFCI
Tower
110001 Índia

Itália

Via Milanese, 20 20099
Sesto San Giovanni
Milão

Malásia

Level 3A, IKHLAS Point Tower 11,
Av. 5, Bangsar South,
No 8 Jalan Kerinchi, 59200
Kuala Lumpur

México

Avenida Ejército Nacional
Nº 843-B.
11520 Cidade do México

Peru

Av. Jorge Basadre nº 233
San Isidro, Lima

Portugal

Estrada do Seminário, 4
2610, Amadora

Reino Unido

Regent Place, 338 Euston
Road (Terceiro piso) NW1
3BT Londres

África do Sul

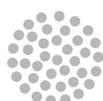
410 Jan Smuts.
Burningside Island, Building 7
2196 Craighall Johannesburg

Turquia

Büyükdere Cad. 127, Astoria
Kempinsky Residence A
Istambul

Venezuela

Av. Arturo Uslar Pietri,
Torre Metálica, piso 6 Ofic. A y B
Chacao, Caracas



indra