Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014

FEBRABAN

Federação Brasileira de Bancos

Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014

FEBRABAN

Federação Brasileira de Bancos

Sumário

1. Apresentação 4

2. Crescimento do setor e do acesso da população aos serviços bancários 7

3. A relevância dos canais para as transações bancárias 19

4. Internet e mobile banking: os canais do presente 33

5. Os investimentos e despesas em tecnologia bancária 43

6. Uma perspectiva da estratégia digital para os bancos 51

Apresentação

É consenso na sociedade que a tecnologia tem desempenhado um importante papel para conectar pessoas, ampliando a oferta de serviços e possibilitando o acesso a uma série de informações e dados. Para consumidores cada vez mais exigentes e aderentes às inovações tecnológicas, os Bancos têm correspondido às novas demandas, contribuindo de forma inquestionável por meio de investimentos importantes em tecnologia. Dessa forma, os Bancos aperfeiçoam a experiência do usuário em todos os seus canais de atendimento, bem como procuraram endereçar as demandas por eficiência operacional.

Há 23 anos, a Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN realiza um estudo junto às principais instituições financeiras com o objetivo de mapear o estágio da tecnologia bancária no País e suas tendências. A Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014 mergulha em temas importantes, como a consolidação da Internet e do Mobile Banking como os canais de maior relevância nas transações bancárias, o nível de despesas e investimentos realizados em tecnologia e as tendências para os próximos anos.

Neste ano, a FEBRABAN contou mais uma vez com a parceria de uma das maiores e mais tradicionais consultorias de gestão estratégica do mundo, a Strategy&, que ao longo dos últimos meses nos auxiliou a consultar 20 das maiores instituições financeiras do País, representando 95% do mercado em termos de número de agências e 90% em termos de ativos totais do setor financeiro. Esses números apontam que a Pesquisa pode ser utilizada como bom indicador das necessidades tecnológicas para atender a capilaridade de canais e de clientes. Essa gama de informações certamente vai enriquecer as análises sobre a tecnologia bancária nas suas variadas abordagens em termos de eficiência e de interação com o cliente, incluindo tendências de negócios e tecnológicas, comparação com benchmarks internacionais e implicações e oportunidades para o setor financeiro brasileiro.

Incorporamos também, neste ano, novos questionamentos na pesquisa, principalmente relacionados a temas como novas tecnologias e ao uso efetivo dessas plataformas no ambiente digital. Esses novos tópicos geraram a necessidade de um engajamento ainda maior das instituições financeiras, que prontamente mostraram-se disponíveis para cooperar com a construção de um capital intelectual fundamental para o desenvolvimento do setor. Esse empenho dos participantes irá possibilitar que as oportunidades detectadas na análise dos dados direcionem e embasem discussões estratégicas nos Bancos e na indústria de tecnologia bancária, sinalizando quais as direções devem tomar os investimentos para a construção de um sistema financeiro cada vez mais forte e sólido. Nesse sentido, nossa perspectiva para os próximos anos é de que a colaboração dos Bancos continue evoluindo rumo a um estudo cada vez mais relevante e completo, tanto para as instituições como para o mercado de Tecnologia da Informação.

A tecnologia sempre foi e tem se mostrado cada vez mais o alicerce fundamental para a indústria de serviços financeiros. Para ilustrar um retrato fiel do que acontece nessa área, é importante mostrar a expansão do sistema financeiro no Brasil, tanto em termos de oferta quanto de demanda, com destaque para os últimos cinco anos. Nesse período, os bancos ampliaram a capilaridade de seus pontos de atendimento, especialmente nas regiões com menor densidade. A população também aumentou sua demanda pelos serviços financeiros, o que pode ser observado, por exemplo, no crescimento do número de transações a uma taxa de 13% ao ano desde 2010.

A Pesquisa mostra ainda que os meios eletrônicos tiveram um papel fundamental no processo de inclusão financeira no País. Em 2014, transações feitas em Internet Banking representaram 41% do total de transações do mercado, consolidando-se como o canal mais representativo. Já as transações em Mobile Banking registraram um crescimento exponencial de 127% em relação ao ano anterior e já correspondem a quase 12% do total. Devido a estes aumentos, entre 2010 e 2014 a participação das agências, Contact Centers e ATMs recuou de 48% para 32% do total de transações bancárias, mesmo que mantendo aumento no número absoluto de operações. Essas mudanças comportamentais refletem sobre o futuro das agências, que deverão ser remodeladas tanto em espaço físico quanto no perfil das suas equipes, fazendo com que elas possuam um papel muito mais consultivo e menos transacional, conforme detalharemos ao longo deste documento.

Nesse sentido, convidamos o leitor a navegar pelos principais resultados da Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014, conhecer mais da realidade atual da indústria e avaliar as principais mudanças ocorridas ao longo dos últimos anos. Observamos também os principais movimentos que despontam no exterior e em outras indústrias, assim como as próximas tendências para o setor bancário e suas potenciais implicações para a indústria. Esperamos que esse material seja proveitoso não apenas para melhorar as estratégias atuais dos nossos parceiros como também ajudá-los a capturar importantes oportunidades que virão no futuro.

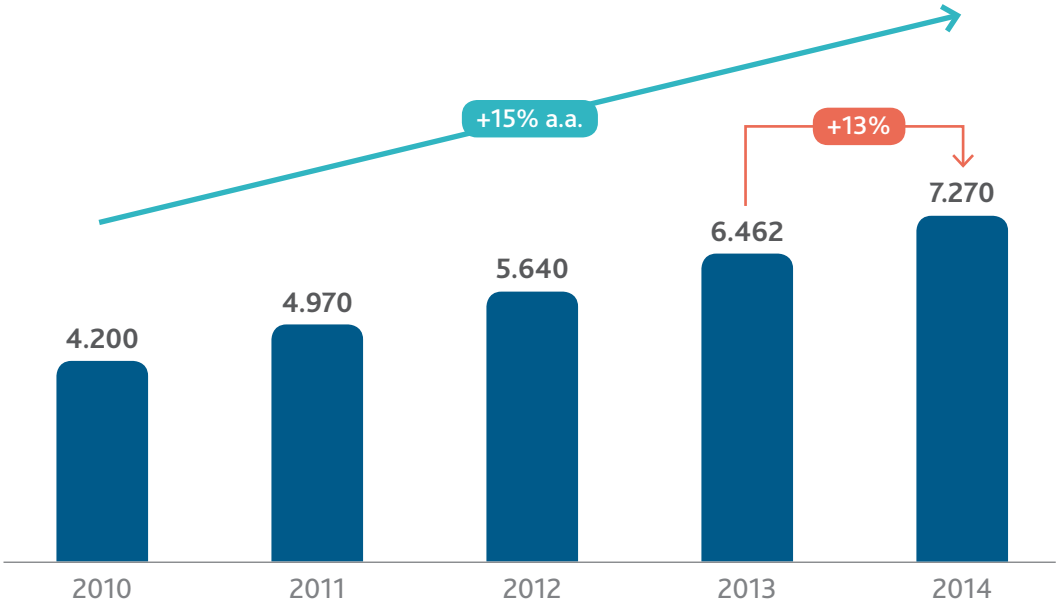
Gustavo Fosse
Diretor Setorial de Tecnologia Bancária da FEBRABAN
Presidente do CIAB FEBRABAN

Crescimento do setor e do acesso da população aos serviços bancários

Nos últimos anos, o cenário econômico tem favorecido a expansão do sistema financeiro brasileiro e ampliado os índices de bancarização da população economicamente ativa. A estabilidade macroeconômica e monetária, aliada ao crescimento da renda e ascensão social, acelerou a procura por crédito, investimentos e meios de pagamento.

Como consequência desse cenário, é possível perceber que o setor financeiro como um todo continua se desenvolvendo. O crescimento de dois dígitos do total de ativos dessa indústria é um dos indicadores que mostra que o setor não apenas continua evoluindo de forma constante como também que os Bancos crescem de forma uniforme (Figura 1).

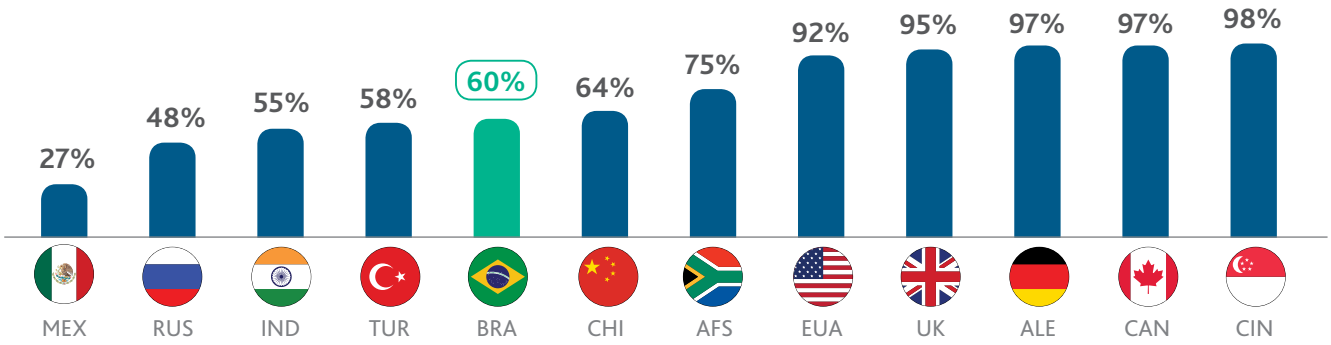
FIGURA 1 TOTAL DE ATIVOS DO SETOR BANCÁRIO [em R$ Bilhões]



No entanto, apesar do crescimento do setor, a taxa de bancarização do país ainda é de apenas 60% (Figura 2). Esse valor está alinhado com outras nações emergentes, como a Turquia e a Índia, no entanto, abaixo de economias mais desenvolvidas como os EUA, a Alemanha e o Reino Unido, que apresentam taxas de bancarização em torno de 97%. Isso mostra que ainda existem grandes oportunidades de penetração para os Bancos de varejo, o que permite afirmar que a manutenção dos índices de crescimento é sustentável para os próximos anos, caso os Bancos desenvolvam mecanismos e produtos voltados para a população que ainda não é bancarizada.

1 - FONTE: BANCO CENTRAL DO BRASIL, ANÁLISE STRATEGY&

FIGURA 2 BANCARIZAÇÃO DOS PAÍSES EM 2014 [% da População Adulta]



Felizmente, a taxa de bancarização deve continuar crescendo nos próximos anos. Com o aumento da procura da população por serviços financeiros, houve o aumento do número de contas correntes ativas no país, bem como crescimento do número de contas poupança. A Figura 3 e a Figura 4 ilustram esse fenômeno ao longo dos últimos anos.

FIGURA 3 TOTAL DE CONTAS CORRENTES [Em Milhões]

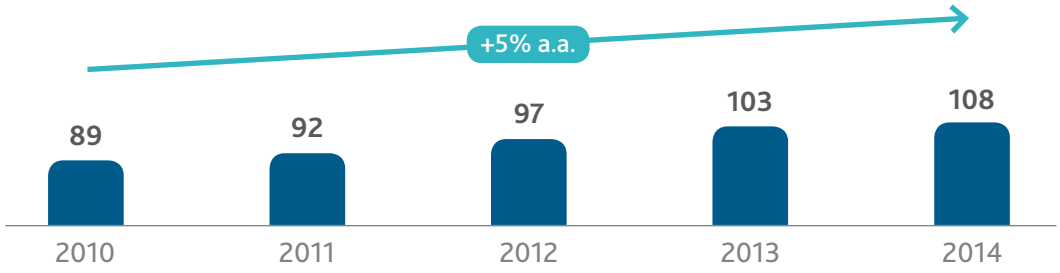
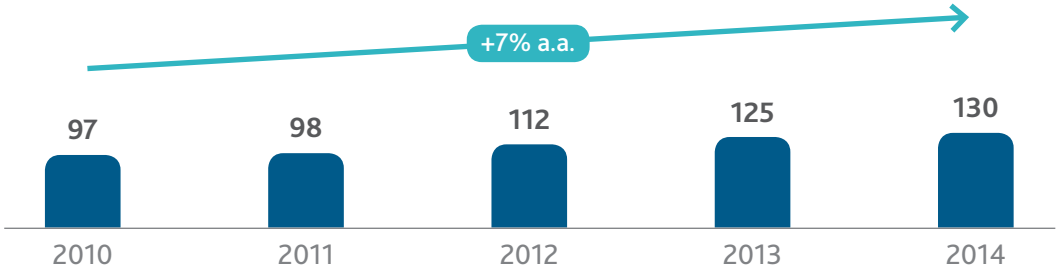


FIGURA 4 TOTAL DE CONTAS POUPANÇA [Em Milhões]

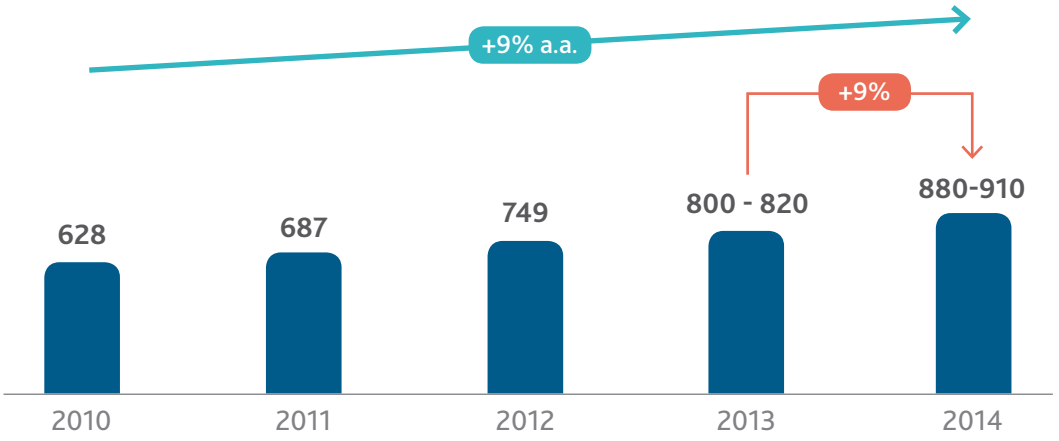


2 - FONTE: ANÁLISE STRATEGY&
3 E 4 - FONTE: BANCO CENTRAL DO BRASIL, ANÁLISE STRATEGY&

Ao mesmo tempo em que a base de contas corrente e poupança cresce, o número de empresas que estão se relacionando ativamente com o Sistema Financeiro Nacional (SFN) mais do que dobrou. O total de contas de pessoas jurídicas era de 4,4 milhões em 2005, atingiu 5,6 milhões em 2008 e encerrou 2014 com 9,2 milhões de cadastros.

Os cartões de pagamento (que incluem cartões de crédito, débito e lojas) também desempenham um papel de extrema importância, tanto para a população recém-bancarizada quanto para os Bancos. Essa forma de pagamento é utilizada não apenas como alternativa ao dinheiro em espécie, mas também como forma de financiamento. Ao se tornarem mais populares, eles permitem que mais pessoas tenham acesso ao sistema financeiro, alavancando vendas e aumentando a oferta de crédito na praça. A Figura 5 permite observar o sólido crescimento no número dos cartões, evidenciando o crescimento do sistema financeiro também nos meios de pagamento.

FIGURA 5 NÚMERO DE CARTÕES [Em Milhões]

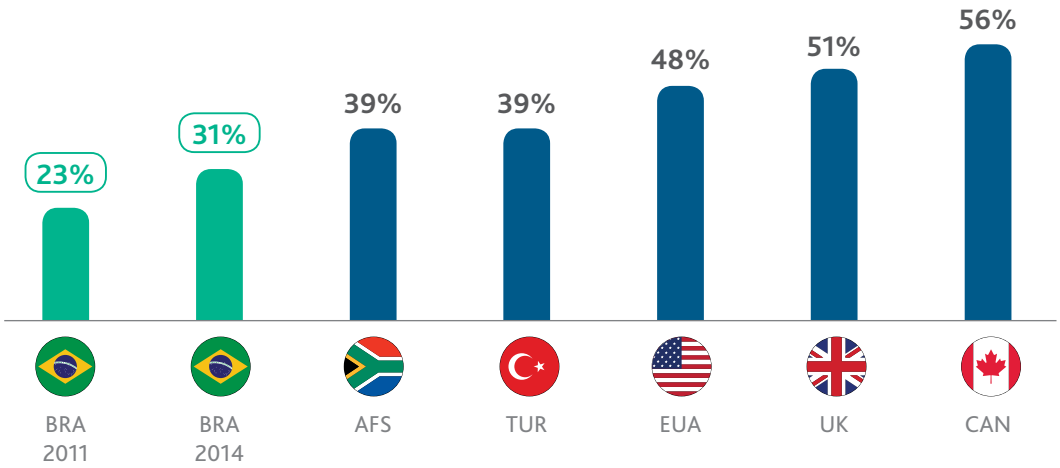


Os cartões, no entanto, não são tão relevantes na economia nacional como são em outros países. Os gastos familiares via cartão evoluíram 8 pontos percentuais nos últimos quatro anos, saltando de 23% em 2011 para 31% em 2014. Entretanto, esse valor ainda é baixo quando comparado, por exemplo, com a África do Sul ou a Turquia, que possuem concentração de gastos maior nesse tipo de pagamento (39% nos dois países). A Figura 6 detalha a comparação com outros países, mostrando que ainda existe espaço a ser capturado por essa forma de pagamento no Brasil.

Ao mesmo tempo, é interessante notar que mesmo com o espaço existente para crescimento do uso dessa forma de pagamento, o Brasil, em seu patamar atual, já se encontra à frente de países como Suíça, Alemanha, Itália e México.

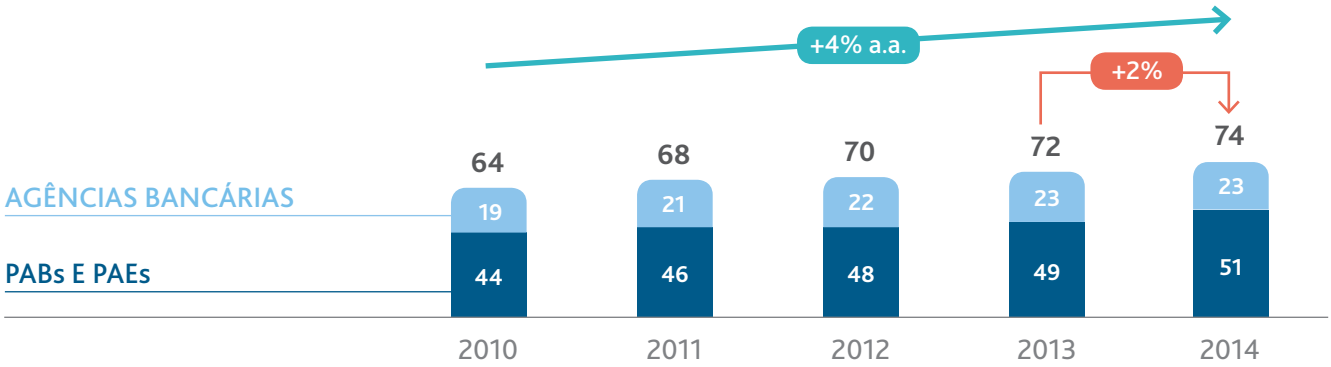
5 - FONTE: ABECS, ANÁLISES STRATEGY&

FIGURA 6 GASTOS EM CARTÃO [% do consumo familiar – 2014]



O crescimento consistente da oferta de serviços financeiros para a população de forma geral só pode ocorrer, no entanto, se houver um aumento da capilaridade dos pontos de atendimento. Assim, reconhecendo essa necessidade, os Bancos continuaram a investir no aumento da presença dos pontos físicos, ampliando o número de agências e Postos de Atendimento Bancário (PABs – dependências instaladas no interior de entidades de administração pública ou empresas privadas) e por Postos de Atendimento Eletrônicos (PAEs –áreas exclusivas de equipamentos de autoatendimento). Somados, os dois últimos canais tiveram uma expansão de 4% no período de 2010 a 2014, conforme ilustra a Figura 7.

FIGURA 7 NÚMERO DE AGÊNCIAS, PABS E PAES [TOTAL ABSOLUTO EM FUNCIONAMENTO [em milhares]



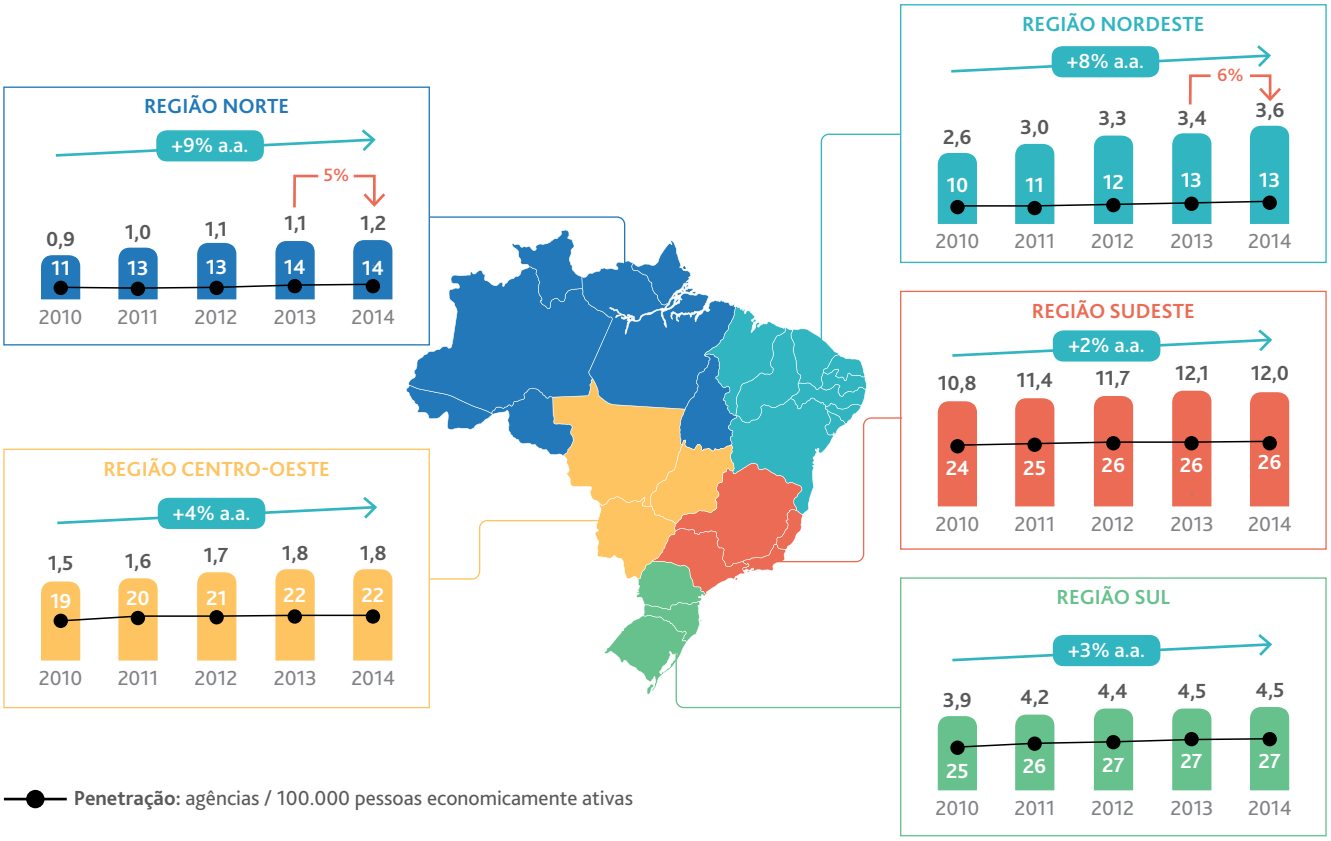
	2010	2011	2012	2013	2014
CONTA CORRENTE POR AGÊNCIA	4.546	4.319	4.379	4.511	4.650
AGÊNCIA / 100 MIL ADULTOS BANCARIZADOS	30	31	30	30	28
TRANSAÇÕES / AGÊNCIA (MILHARES)	197	181	180	168	153

6 - FONTE: ABECS, ANÁLISE STRATEGY&
7 - FONTE: BANCO CENTRA DO BRASIL, IBGE

Também é interessante pontuar que, mesmo com a redução no ritmo de crescimento de agências e uma pequena diminuição na razão de agências por clientes, os Bancos mantiveram o compromisso com o nível de serviço. Um indicador que exemplifica esse compromisso é a manutenção do nível de transações por agência.

Assim como os PABs e PAEs, as agências também experimentaram expansão ao longo dos últimos anos, com crescimento mais expressivo nas regiões Norte e Nordeste. Isso porque essas regiões historicamente apresentam um sistema bancário menos desenvolvido. Já as regiões Sul e Sudeste apresentaram taxas de crescimento menores, indicando maior maturação dessas áreas, conforme ilustrado pela Figura 8.

FIGURA 8 NÚMERO E PENETRAÇÃO DE AGÊNCIAS [Em milhares, 2014]



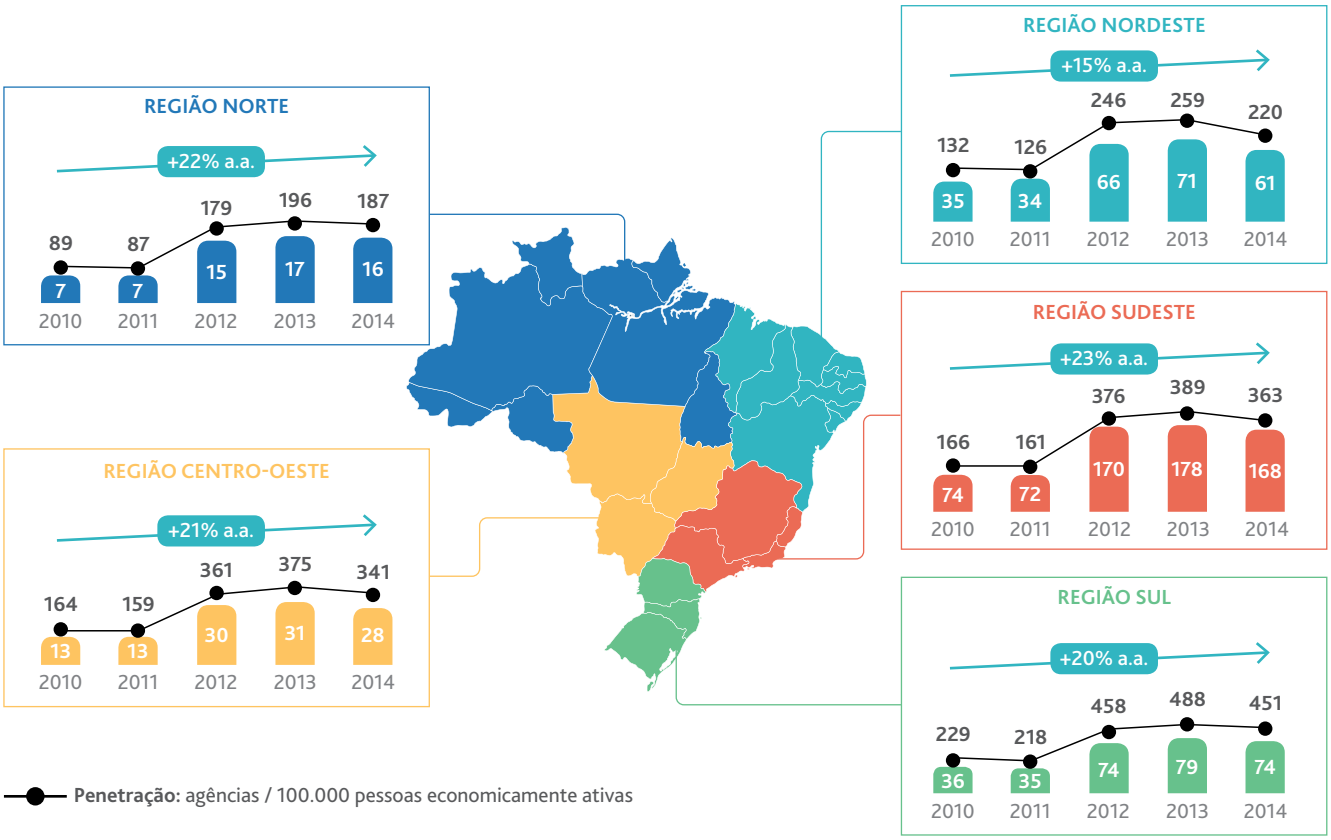
8 - BANCO CENTRAL DO BRASIL, IBGE, ANÁLISE STRATEGY&

Da mesma forma que PABs, PAEs e agências expandiram nos últimos anos, os correspondentes bancários (empresas contratadas pela instituição financeira para prestar determinados serviços em nome e sob responsabilidade da contratante) também tiveram sua base ampliada no período analisado. Assim, os correspondentes seguem se consolidando como um importante canal de acesso a serviços financeiros no Brasil. A Figura 9 mostra a evolução do número de correspondentes por região, sendo interessante notar o salto que ocorre em todas elas entre 2011 e 2012. Isso acontece em grande parte devido a alterações na regulamentação de contratação de correspondentes no País. De acordo com a Resolução CMN 3.954, de 2011, qualquer sociedade (seja ela pública ou privada) passaria a atuar como correspondente bancário. Inclusive, as próprias instituições financeiras tiveram autorização para criar suas próprias empresas para exercer o papel de correspondentes, que, de acordo com a nova resolução, também teriam suas funções ampliadas e passariam a oferecer "prestação de serviços de atividades de atendimento a clientes e usuários da instituição contratante".

Pode-se ainda observar uma pequena redução no número total de correspondentes em função de diretrizes de ajustes de eficiência dos Bancos, depois do crescimento significativo entre 2011 e 2012. Parte dessa redução se deve ao trabalho de revisão dos critérios, pelas instituições financeiras, de habilitação para atuação como correspondente bancário. Essa redução, portanto, é indicativo de um saneamento que ocorre concomitante à manutenção da qualidade do serviço para esse importante instrumento de ampliação da rede de atendimento e para prestação de serviços financeiros a clientes e usuários.

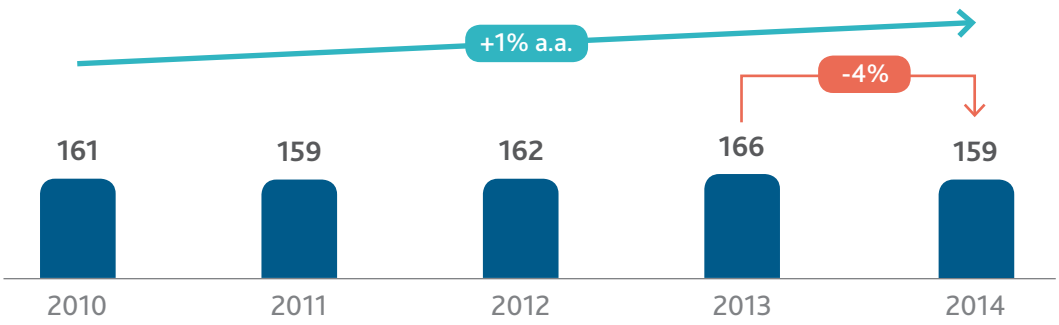
Também é apropriado mencionar que o fechamento de correspondentes se deu especialmente naqueles que realizavam poucas transações, não constituindo canais efetivos de comunicação e atendimento ao usuário. Prova desse fato é que o número de transações realizadas no canal de correspondentes bancários vem aumentando, tendo crescido 6% mesmo com a pequena retração no número de estabelecimentos que realizam esse serviço – desse modo, os serviços ofertados continuam disponíveis e são ainda mais utilizados pela população.

FIGURA 9 NÚMERO E PENETRAÇÃO DE CORRESPONDENTES [Em milhares, 2014]



Já para o caso dos terminais de autoatendimento (ATM), o crescimento da base foi em torno de 1% ao ano entre 2010 e 2013 (Figura 10), sendo observada em 2014 uma pequena retração do total de terminais. O movimento de consolidação dos ATMs e o compartilhamento de serviços pelos bancos estão muito relacionados a diretrizes de segurança e eficiência, sem perda de qualidade de serviço para o cliente bancário.

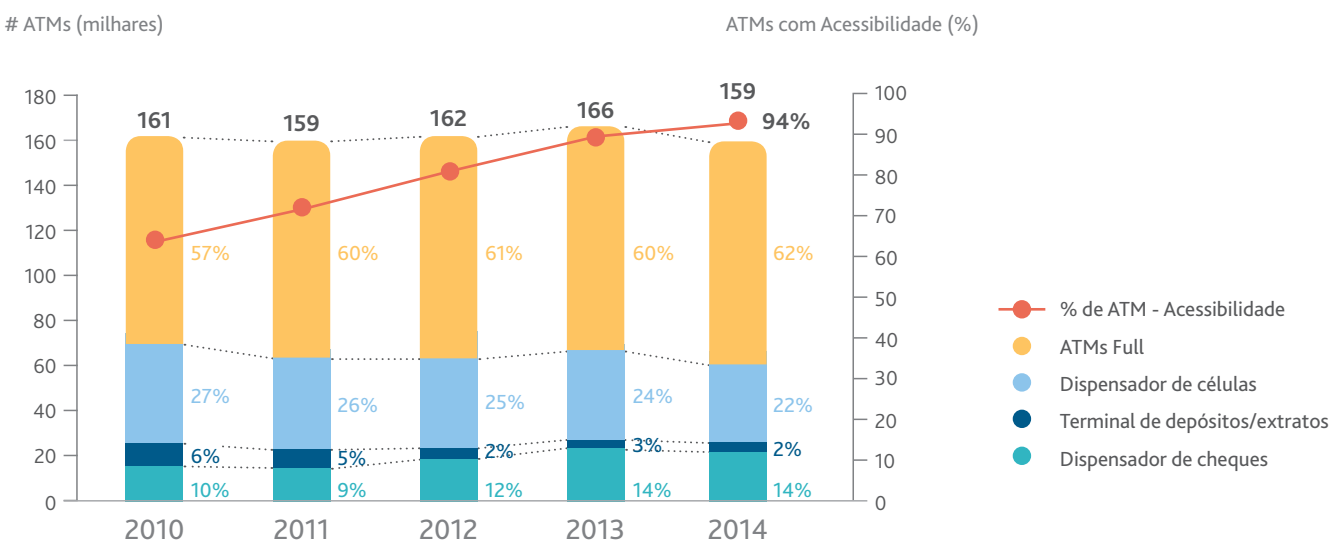
FIGURA 10 TOTAL DE ATMS NO BRASIL [Em Milhares]



9 - FONTE: BANCO CENTRAL DO BRASIL, IBGE, ANÁLISE STRATEGY&
10 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014

Nesse âmbito, é válido apontar que a qualidade de serviço para o cliente tem sido cada vez mais enfatizada, tanto na maior concentração de funções por ATM, que permite uma melhor utilização de cada terminal, quanto na predominância absoluta de terminais com acessibilidade para pessoas com deficiência, que já atinge 94% do parque instalado (conforme pode ser visto na Figura 11). Além desse aumento no número absoluto, atualmente 100% dos postos de atendimento oferecem, pelo menos, um ATM adaptado para PCD.

FIGURA 11 CONFIGURAÇÃO DA BASE DE ATMS [Em Milhares]

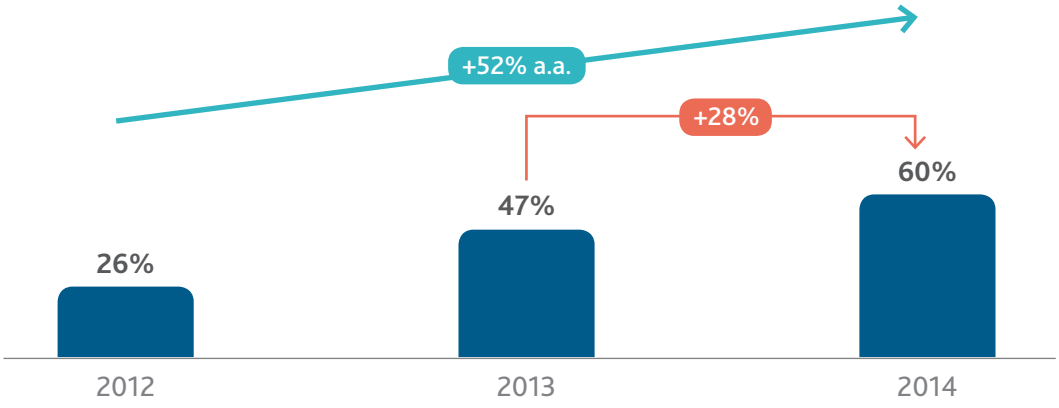


Essas mudanças positivas na experiência do usuário são acompanhadas por um crescimento médio de 6% ao ano no número absoluto de transações nos últimos 5 anos - o que, por conseguinte, elevou também o total de transações por terminal, um ponto importante a ser discutido nas próximas páginas. Todavia, conforme será analisado a seguir, o Brasil ainda está aquém do observado em outros países, mostrando um grande potencial de eficiência a ser explorado.

Soma-se a esse progresso de usabilidade uma evolução significativa em termos de segurança, denotada pelo uso da biometria no mercado bancário brasileiro: atualmente, cerca de 60% dos ATMs já estão equipados com a tecnologia, um crescimento de aproximadamente 28% da oferta desse serviço quando comparada com o ano anterior.

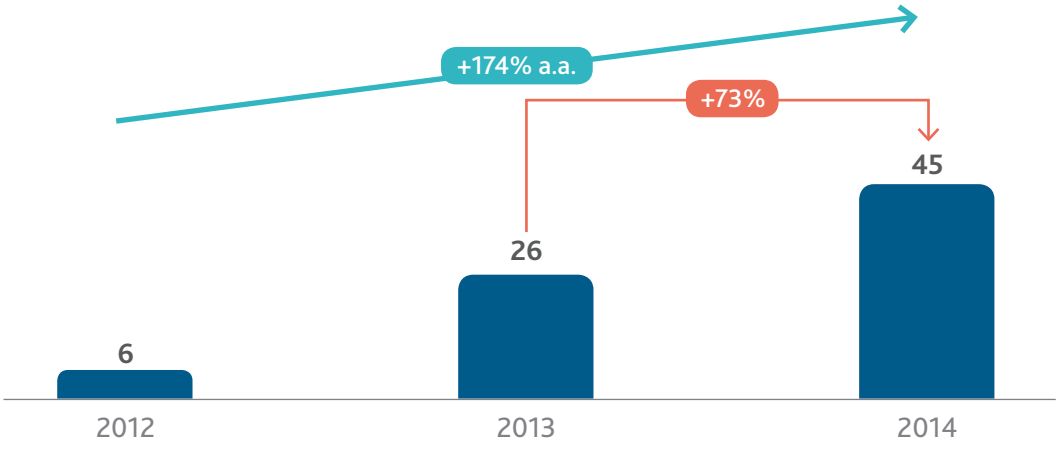
11 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014

FIGURA 12 VOLUME DE ATMS EQUIPADOS COM BIOMETRIA



Foram coletadas mais de 45 milhões de amostras biométricas em 2014, representando um crescimento de aproximadamente 70% em relação a 2013. Essa evolução simboliza um alinhamento às diretrizes de segurança tanto para bancos quanto para os consumidores.

FIGURA 13 TOTAL DE AMOSTRAS BIOMÉTRICAS COLETADAS [em milhões]



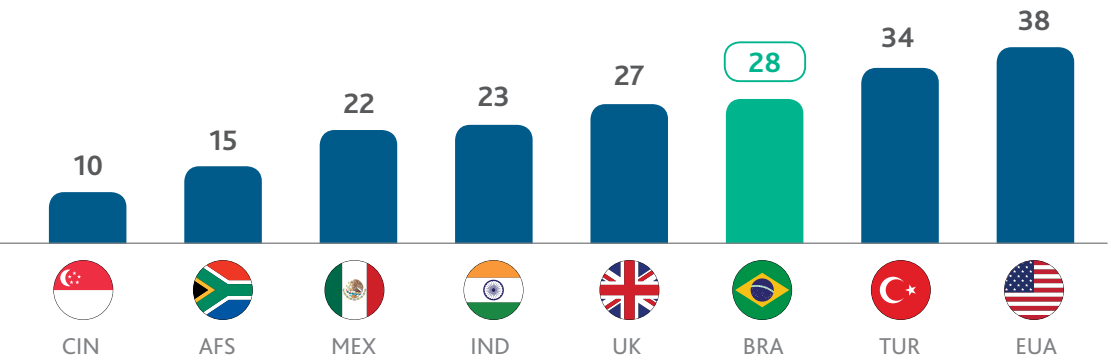
A tendência de crescimento exponencial das coletas biométricas – que cresce em ritmo mais acelerado do que o de ATMs equipados com essa tecnologia –, acompanhada do aumento significativo dos ATMs com função de biometria, configura um cenário cada vez mais favorável à exigência da padronização da segurança para facilitar ainda mais a experiência do cliente.

Tendo em vista estes indicadores, sabe-se que é possível traçar comparativos com exemplos internacionais, a fim de se avaliar o progresso já feito, bem como as oportunidades de melhora a serem exploradas.

12 E 13 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014

Assim, comparando-se esses significativos avanços do Brasil com benchmarks internacionais e desconsiderando as fortes diferenças geográficas, demográficas, econômicas e socioculturais, é possível observar que o Brasil, com 28 agências bancárias por 100.000 adultos bancarizados, possui um índice de agências por adultos bancarizados acima de mercados emergentes, como México e a Índia. O número nacional se aproxima mais de países desenvolvidos, como, por exemplo, os EUA, que possuem agências mais compactas e com perfil de atendimento diferenciado pelo maior índice de agências/adulto (Figura 14).

FIGURA 14 NÚMERO DE AGÊNCIAS POR 100 MIL ADULTOS BANCARIZADOS (2014)

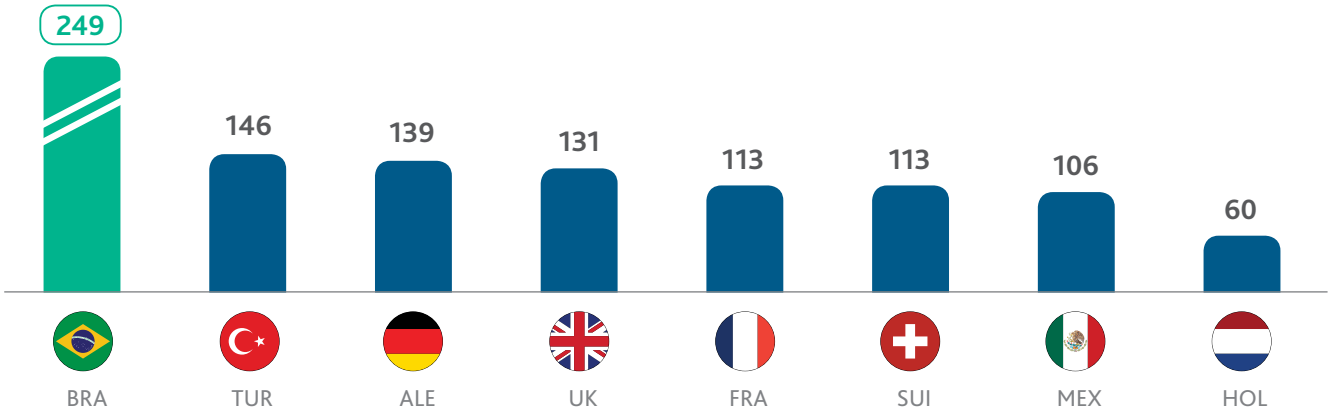


	CIN	AFS	MEX	IND	UK	BRA	TUR	EUA
CONTA CORRENTE POR AGÊNCIA[2]	N/A	13.300	9.170	6.310	5.735	4.511	6.060	4.890

[2] Números referentes ao ano de 2013

Finalmente, os dados internacionais mostram ainda que o número de ATMs por população adulta é dos mais altos do mundo, conforme ilustra a Figura 15.

FIGURA 15 TOTAL DE ATMS POR 100 MIL ADULTOS BANCARIZADOS (2014)

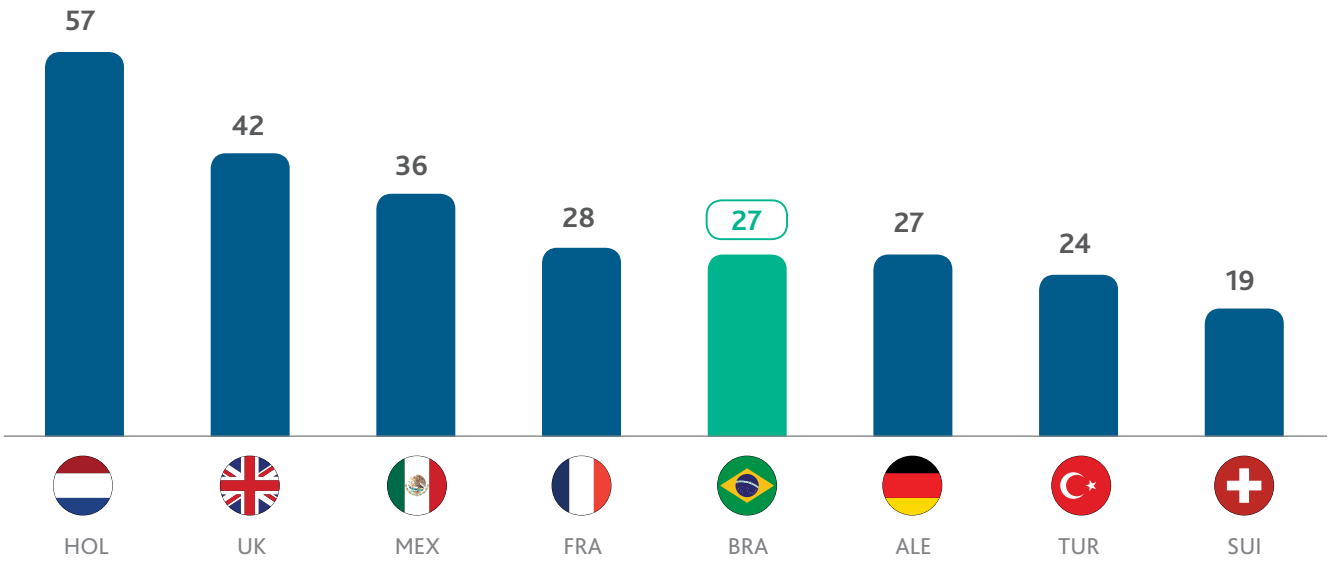


14 - FONTE: THE WORLD BANK, PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014, ANÁLISES STRATEGY&
15 - FONTE: BIS, THE WORLD BANK, IBGE, BANCO CENTRAL DO BRASIL, ANÁLISE STRATEGY&

Nesse âmbito, é ainda mais importante reforçar que a redução do número de ATMs não representa de maneira nenhuma uma queda do nível de serviço, consistindo, na realidade, em um movimento de consolidação do mercado.

Essa observação se confirma quando comparamos não só o número de ATMs por adulto bancarizado, conforme visto na Figura 15, mas também as transações realizadas por ATM, mostradas na Figura 16.

FIGURA 16 SAQUES E DEPÓSITOS POR TERMINAL ATM [em milhares de transações, 2014]



A realidade apresentada é fruto das escolhas feitas pelo sistema bancário: no caso nacional, o modelo adotado foi de terminais proprietários. Diversamente, a alternativa seria a adoção do modelo consolidado de compartilhamento de serviços – conforme visto em outros países. Há que se considerar o fato de que o Brasil está caminhando rumo a esse destino e o movimento de consolidação do canal de ATMs deve ser visto mais intensamente nos próximos anos, melhorando a eficiência em métricas como, por exemplo, número de transações por ATM.

Em resumo, os diversos indicadores mostram que o sistema financeiro brasileiro é sólido e vive um momento de expansão, tanto na oferta quanto na demanda. Ao mesmo tempo em que mais brasileiros estão em busca de crédito, investimentos e meios de pagamento, o setor bancário tem sido bem-sucedido em ampliar sua oferta de produtos e serviços juntamente com a abrangência de sua atenção, aumentando assim pontos de atendimento, autoatendimento e qualidade dos meios virtuais como Internet e Mobile Banking.

A relevância dos canais para as transações bancárias

O relacionamento dos Bancos com seus clientes é parte fundamental do sucesso ou fracasso de suas estratégias. A oferta de canais e mecanismos para que os clientes possam realizar as transações desejadas e interagir com as instituições é essencial não apenas para viabilizar o negócio, mas também para aumentar a confiança dos clientes e facilitar o uso dos produtos e serviços contratados.

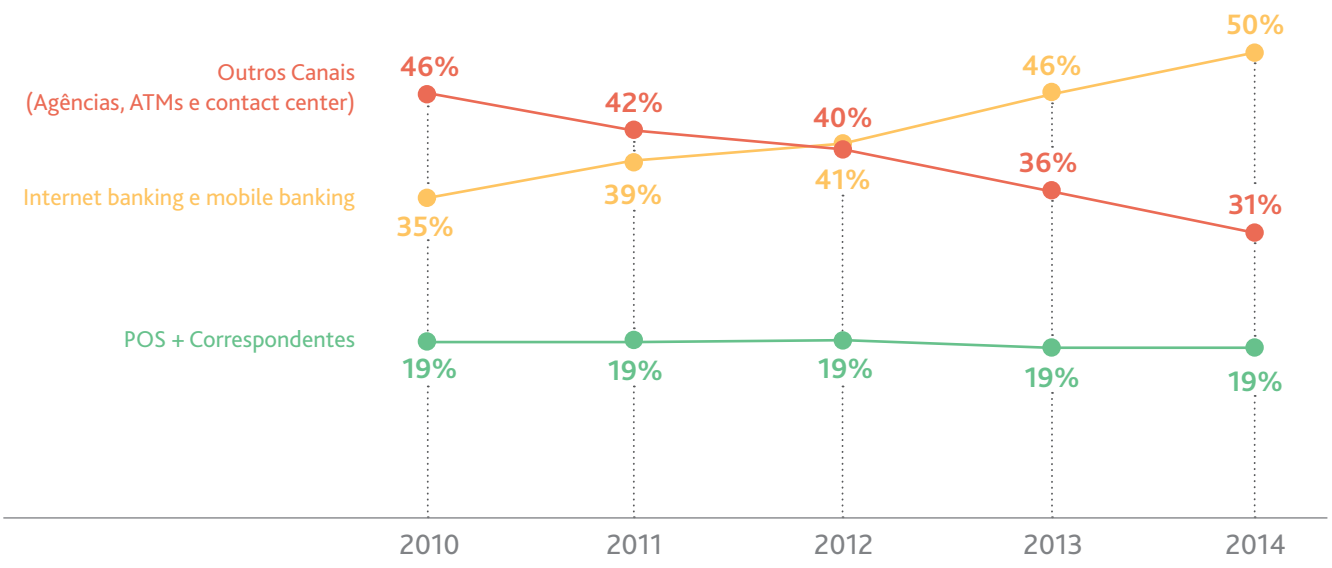
Antes do lançamento das primeiras plataformas de Internet Banking na segunda metade da década de 1990, os principais canais de relacionamento entre Bancos e clientes eram as agências, caixas eletrônicos (ATMs) e telefone. Nas agências, os operadores de caixa frequentemente realizavam pagamentos de contas e depósitos, tanto de clientes do banco quanto do público em geral. Era comum também que os clientes fossem às agências para fazer transferências, saques, contratação de financiamentos e obter orientação financeira e resolução de problemas. No entanto, com a crescente popularização da automação do atendimento, o uso de ATMs se intensificou gradativamente, especialmente no que diz respeito às operações de consultas, saques e emissão de extratos, que não envolvem movimentação financeira. Esse primeiro movimento foi importante para que os clientes não apenas se acostumassem com o atendimento sem interação humana, mas também ganhassem maior confiança nos serviços oferecidos por máquinas, habilitando-os a realizarem transações que envolvessem movimentação financeira. Com o avanço da tecnologia, os Bancos vislumbraram nos canais Internet e Mobile Banking oportunidades para aumentar a eficiência, a transparência e a satisfação dos clientes. Desde então, elevadas somas de recursos foram direcionadas para garantir a segurança das informações, expandir o espectro de operações possíveis de serem realizadas pelos meios virtuais e melhorar a experiência do usuário.

No Brasil, há cerca de duas décadas os clientes se relacionavam com seus Bancos por meio das agências, ATMs e Contact Center, sendo que este último possuía diversas limitações em termos de segurança e legislação, reduzindo a possibilidade de realização de transações financeiras. As funcionalidades e o uso dos terminais de autoatendimento eram insuficientes para reduzir significativamente o número de atendimentos pessoais nas agências. Em termos de pagamentos, o cheque só não era mais popular do que o dinheiro em espécie. Ambos os meios de pagamento eram utilizados no pagamento de boletos e faturas “na boca do caixa”. Os cartões, por sua vez, eram utilizados majoritariamente na função saque, visto que o número de estabelecimentos adeptos a cartão de crédito era baixo quando comparado ao observado atualmente, e que o nível de praticidade era equivalente ao do cheque, tanto para os consumidores quanto para os comerciantes.

O cenário, no entanto, evoluiu significativamente ao longo das décadas. Atualmente, estão à disposição dos clientes múltiplos canais para que eles se relacionem com os seus Bancos, estando todos interligados em tempo real. Essa mudança resulta não somente em alta disponibilidade e comodidade, mas também em uma experiência mais fluida e satisfatória para os clientes. O surgimento de novos canais não estancou, todavia, o desenvolvimento e inovações dos demais, uma vez que os caixas em agências são capazes de executar operações mais rapidamente e os ATMs estão cada vez mais multifuncionais.

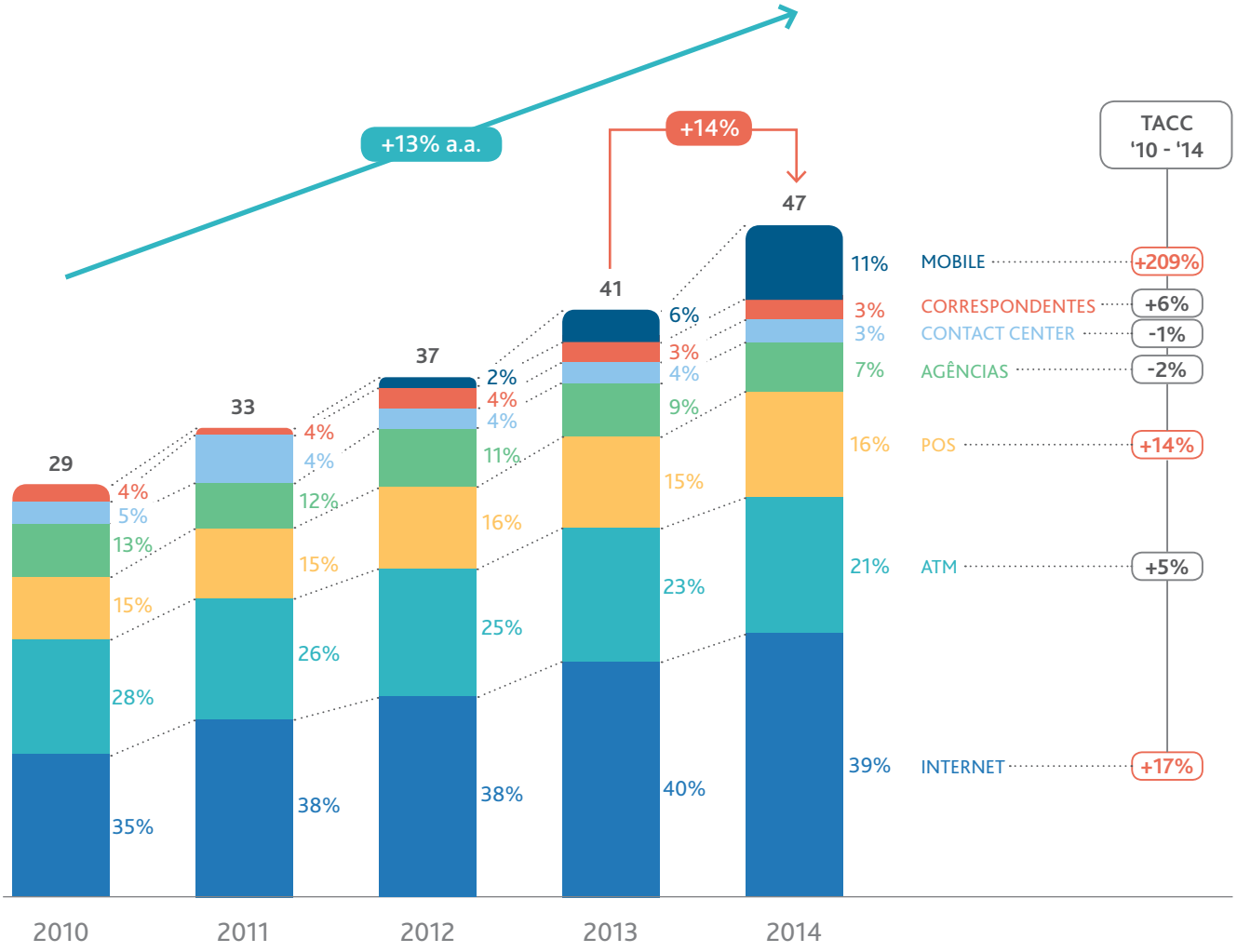
É interessante notar, no entanto, que o ano de 2013 foi crucial para reforçar a inversão de canais que há alguns anos vinha sendo observada, e o ano de 2014 para a consolidação desse movimento. Seguindo a tendência de crescimento dos canais Internet e Mobile Banking, em 2013 notou-se que a utilização desses canais havia finalmente ultrapassado a dos demais (agências, ATMs e Contact Center). Em 2014, o forte descolamento que já vinha sendo apontado ficou ainda mais acentuado, tornando Internet e Mobile Banking os principais canais de relacionamento entre os Bancos e seus clientes, responsáveis por mais da metade de todas as operações efetuadas. Eles foram superiores em número de transações – 50% ante 31% dos outros canais – mesmo sem levar em conta as transações realizadas através de POS e correspondentes, que somam 19% do total (Figura 17). Dessa forma, em 2014 o Internet Banking se consolidou como principal canal de transação, representando 39% de todas as transações bancárias e com um crescimento composto anual de 17% desde 2010 (Figura 18).

FIGURA 17 COMPORTAMENTO DOS USUÁRIOS [% da soma do volume de transações]



17 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA

FIGURA 18 TRANSAÇÕES BANCÁRIAS POR ORIGEM [Em Bilhões]

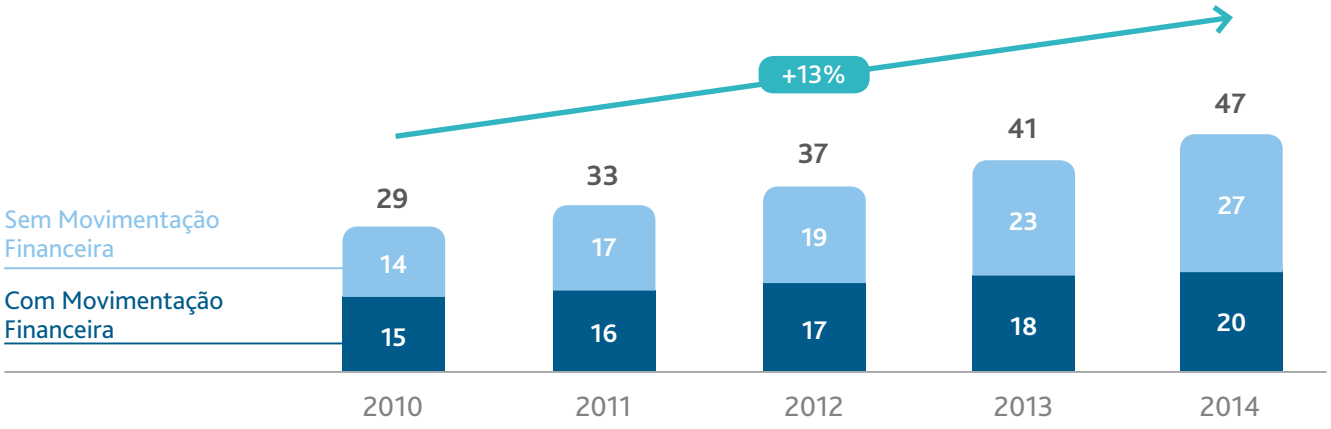


É importante notar que parte considerável desse crescimento está associada a um avanço, robusto do Mobile Banking, sobretudo em transações sem movimentação financeira, com uma expansão média de 209% nos últimos cinco anos. Como consequência, a representatividade dos ATMs e Agências caem de 23%, em 2010, para 21% em 2014, e de 9% para 7%, respectivamente.

É relevante destacar que a facilidade de uso dos meios digitais, associada ao perfil dos usuários, faz com que a sociedade tenha comportamento digital. Ao mesmo tempo, operações mais customizadas, como contratação de alguns tipos de crédito, ainda são menos virtuais – embora tenham espaço para evoluir nesse sentido.

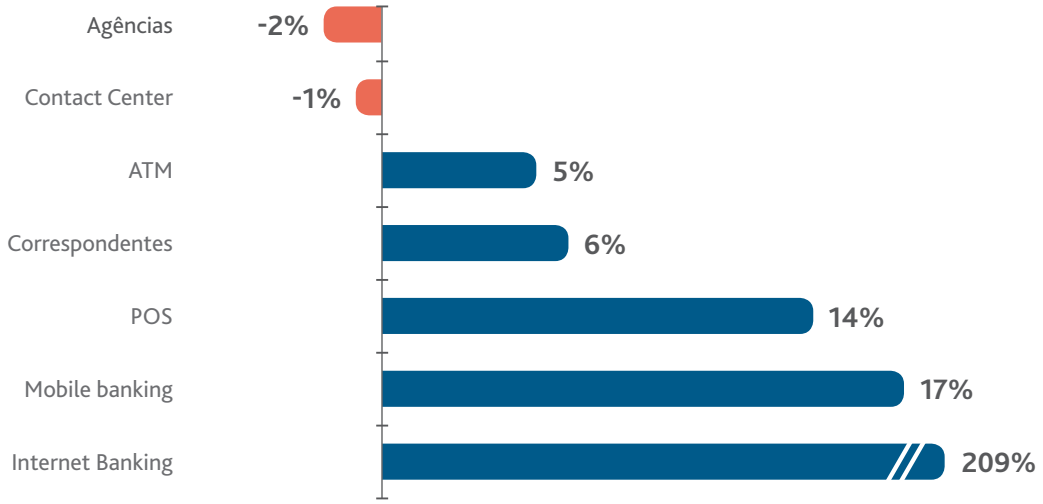
18 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014

FIGURA 19 NÚMERO DE TRANSAÇÕES BANCÁRIAS [Em Bilhões]



Assim, com um crescimento de transações superior ao de contas correntes (31% a.a. contra 5% a.a.), é possível concluir que existe não apenas um crescimento da base de clientes bancários como também uma intensificação do uso de serviços financeiros. Porém, é possível notar que essa intensificação acontece à medida que se inicia a migração das transações de canais tradicionais (Agências, ATMs e Contact Center) para os canais de Internet e Mobile Banking (Figura 20). Essa conclusão rejeita a hipótese de que a crescente participação dos canais virtuais no total de transações seria consequência apenas do seu maior crescimento.

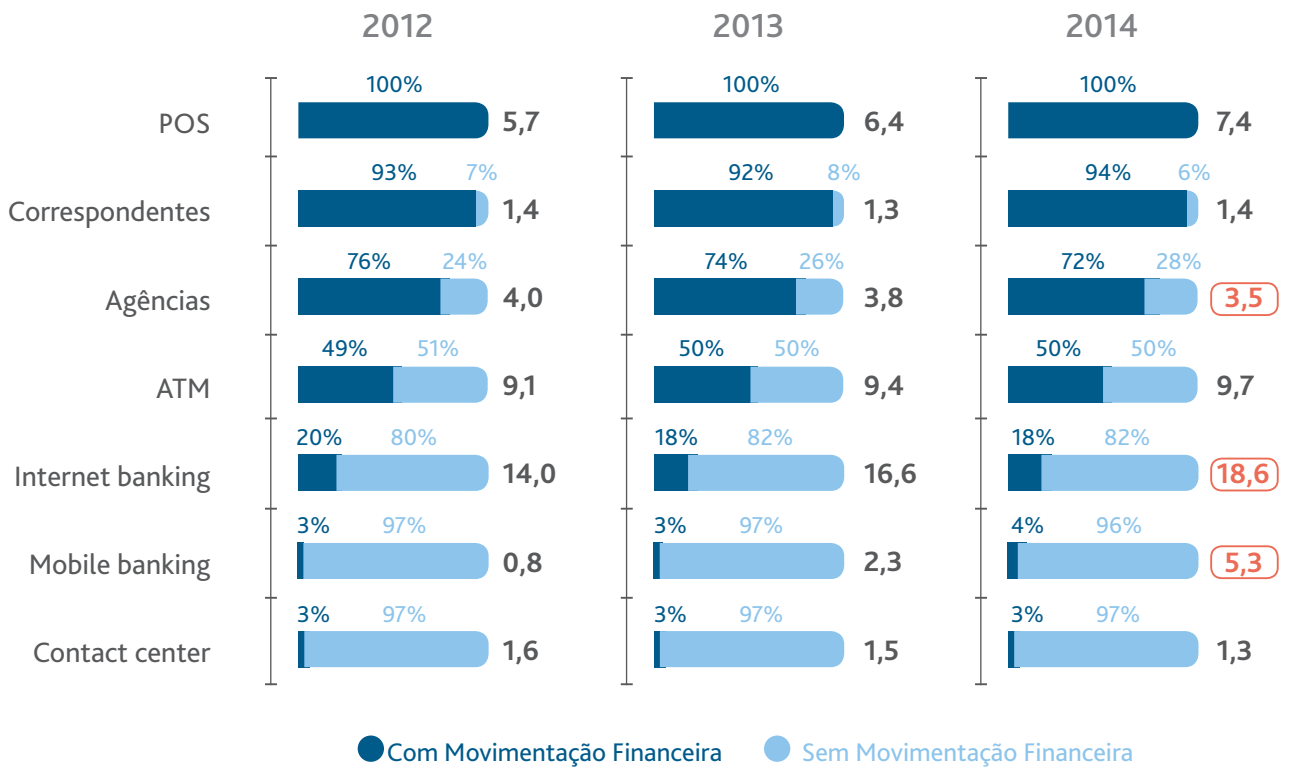
FIGURA 20 VARIAÇÃO NO USO DOS CANAIS POR CONTA CORRENTE [Crescimento Anual Composto - 2010 a 2014]



19 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014
20 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014, BANCO CENTRAL DO BRASIL

Os canais apresentam, no entanto, perfis bastante distintos frente ao tipo de transação. Canais como agências e correspondentes ainda são muito relevantes para realizar transações com movimentação financeira e estão repassando transações sem movimentação financeira para outros canais como Internet e Mobile Banking devido à sua praticidade e acessibilidade, conforme ilustrado pela Figura 21.

FIGURA 21 CANAL POR TIPO DE TRANSAÇÃO [% do total de transação por canal e total de transações - em Bilhões]



As agências sempre foram um dos principais pontos de relacionamento entre Bancos e clientes. Pelo fato de serem um dos poucos canais pelo qual os clientes efetivamente têm contato humano com a instituição bancária, elas representavam um espaço cativo para essas pessoas. Entretanto, esse tradicional canal vem perdendo participação no número total de transações por conta corrente ao passo de 5% ao ano desde 2010 (Figura 22). Uma das razões apontadas para isso é o fato de elas estarem sendo cada vez menos utilizadas pelos correntistas como um canal transacional. Por sua vez, os clientes ainda reconhecem as agências como um centro de relacionamento e orientação financeira. As quedas consecutivas do número de transações poderiam apontar uma tendência de extinção das agências no longo prazo. Porém, nota-se que a maioria dos clientes ainda preza por um ponto de relacionamento para operações mais complexas,

21 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014

tais como investimentos de alto volume e contratação de crédito (Figura 23). Isso gera uma mudança no perfil do tipo de relacionamento oferecido, que deve ser focado cada vez menos em transações e ganhar um caráter cada vez mais consultivo. Esse movimento traz diversas implicações, que serão exploradas mais a frente no capítulo de tendências para os próximos anos.

FIGURA 22 TRANSAÇÕES EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS POR CONTA CORRENTE [Número de Transações - 2010 a 2014]

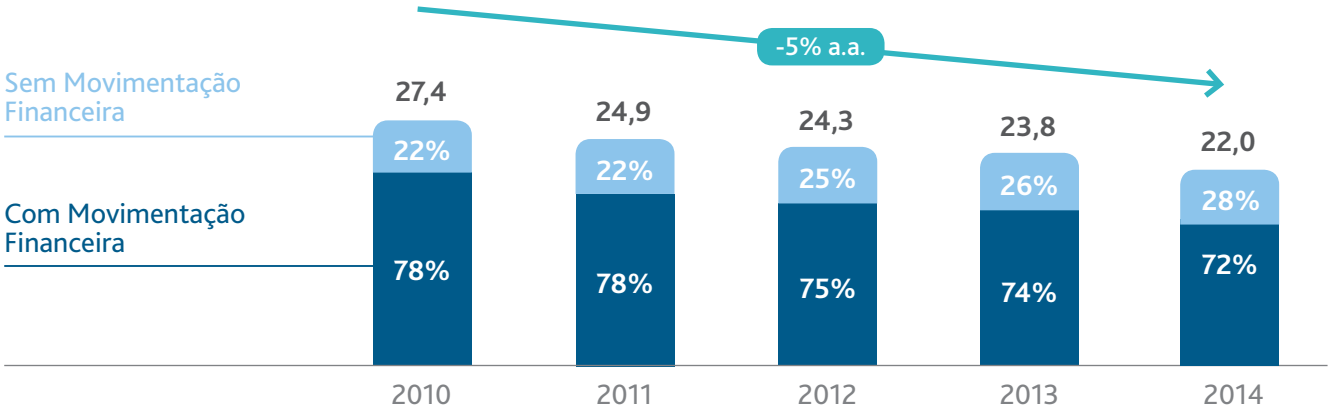
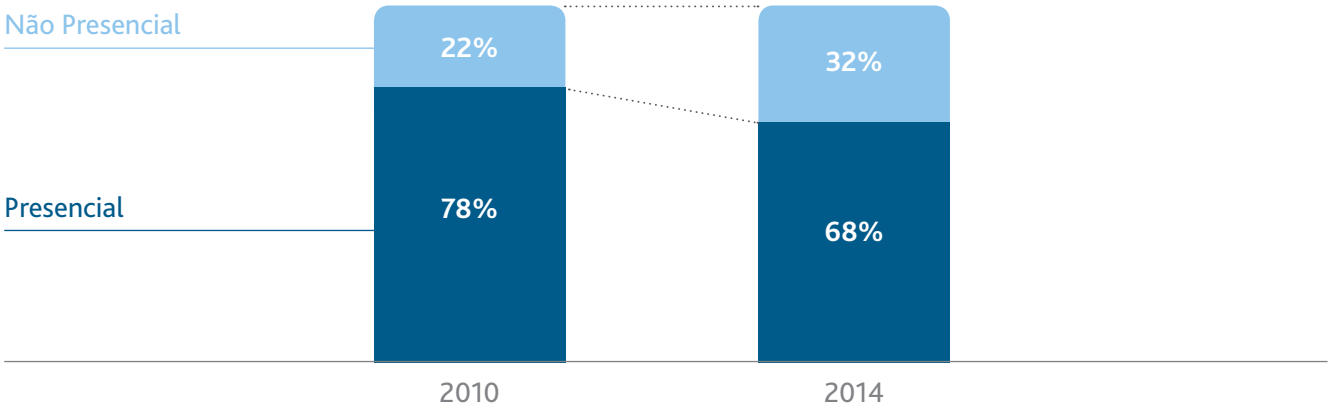


FIGURA 23 COMPARAÇÃO ENTRE CONTRATAÇÃO DE CRÉDITO POR CLIENTES PESSOA FÍSICA [% do volume de transações]

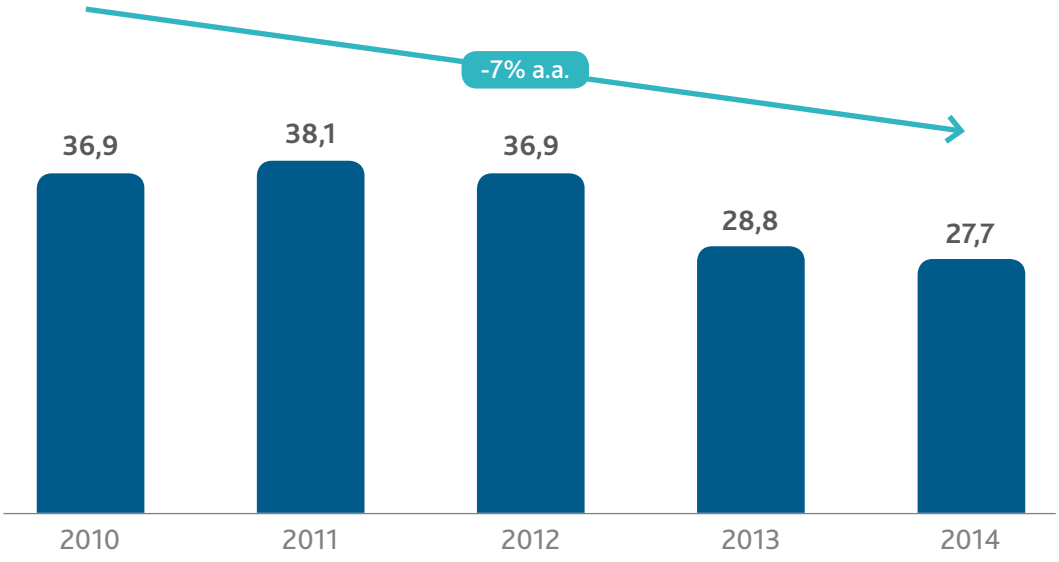


22 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014, BANCO CENTRAL DO BRASIL
23 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014

Em relação às transações com movimentação financeira, observa-se que fatores como segurança e confiabilidade ainda são determinantes para operações desse tipo. Por essa razão, os canais que permitem contato pessoal – tais como as agências e os correspondentes – são privilegiados pelos clientes para realizar transações dessa natureza, especialmente os que possuem processos mais complexos e customizados pelo perfil do cliente. Nos ATMs observa-se também uma mudança no comportamento dos usuários, que migram ao longo do tempo para realizar mais transações com movimentação financeira.

Apesar de apresentar queda ao longo dos últimos anos, o ATM é o canal preferido dos brasileiros para saques, ao mesmo tempo em que essa é uma das principais operações conduzidas nos terminais de autoatendimento. A diminuição do número de saques (Figura 24), crescimento de transações com movimentação financeira nos ATMs e aumento do número de ATMs "Full" (Figura 11) indica que esses equipamentos estão sendo utilizados para uma gama maior de operações e que os clientes estão usando mais os meios de pagamento disponíveis nessas máquinas, frequentemente dispensando o dinheiro em espécie.

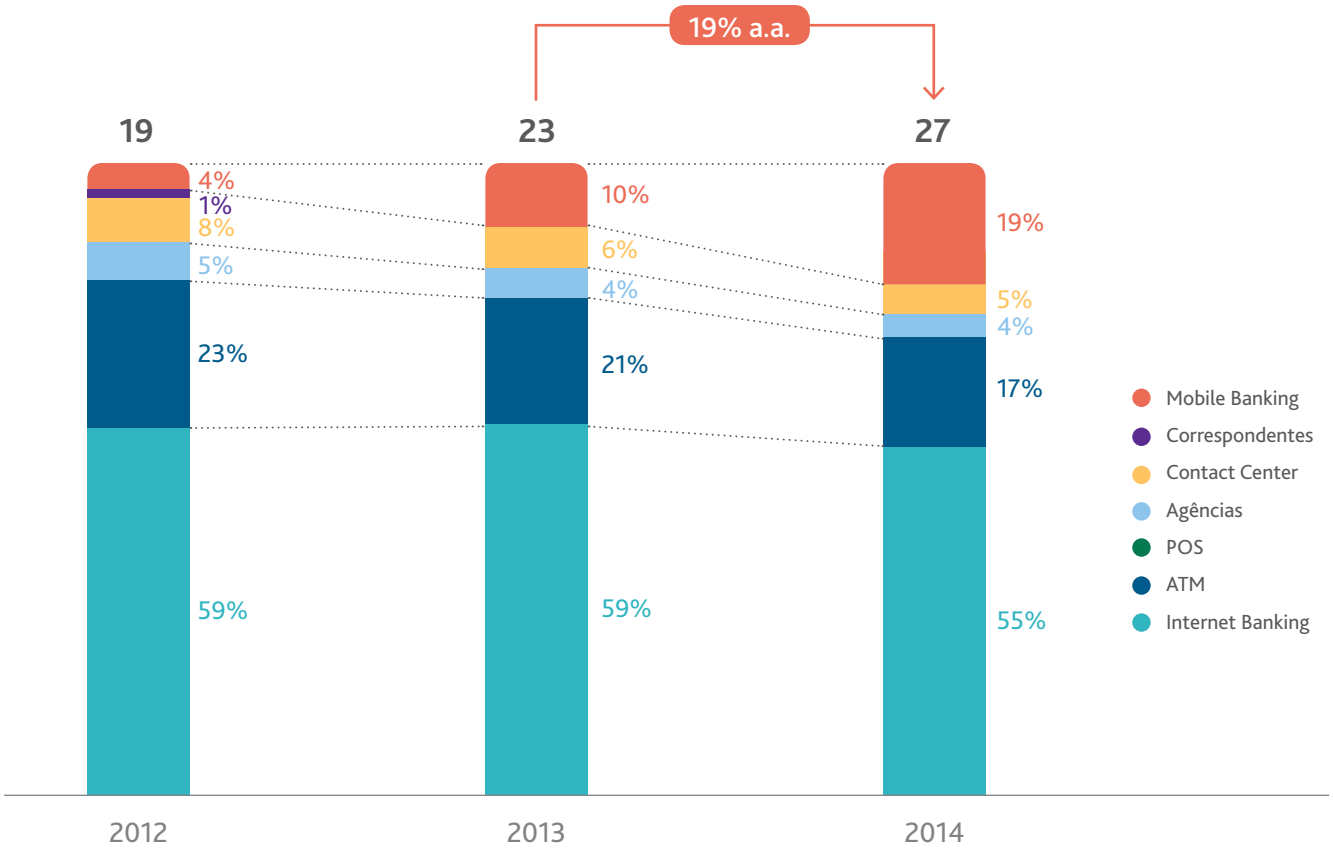
FIGURA 24 TOTAL DE SAQUES POR CONTA CORRENTE [Número de Transações - 2010 a 2014]



24 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014, BANCO CENTRAL DO BRASIL

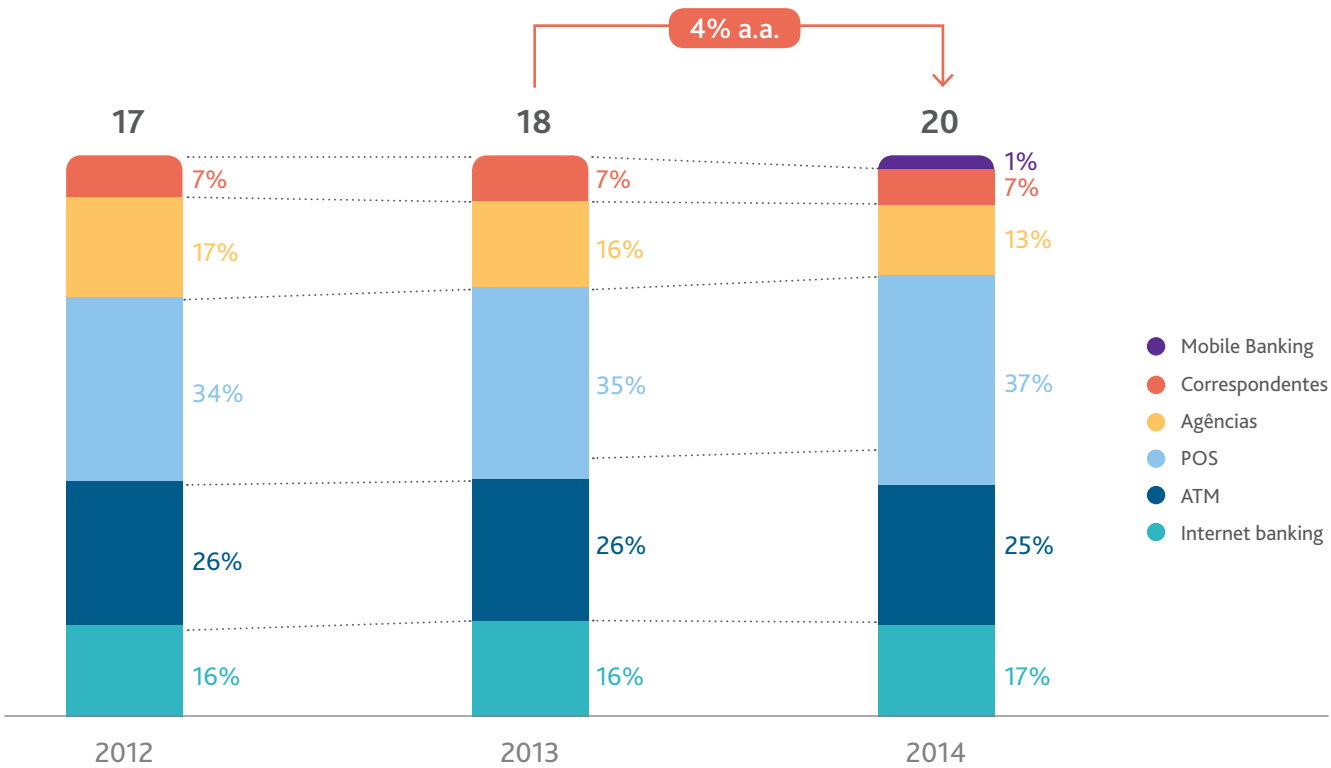
Como visto anteriormente, o número total de transações bancárias cresce a uma taxa de dois dígitos ao ano desde 2010. Esse aumento das transações como um todo é puxado fortemente pelas operações sem movimentação financeira, que aumentaram 19% de 2013 para 2014. Em contrapartida, as transações bancárias com movimentação financeira cresceram apenas 4% no mesmo período, conforme ilustram a Figura 25 e Figura 26.

FIGURA 25 TRANSAÇÕES BANCÁRIAS POR ORIGEM SEM MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA [Em Bilhões]



25 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014

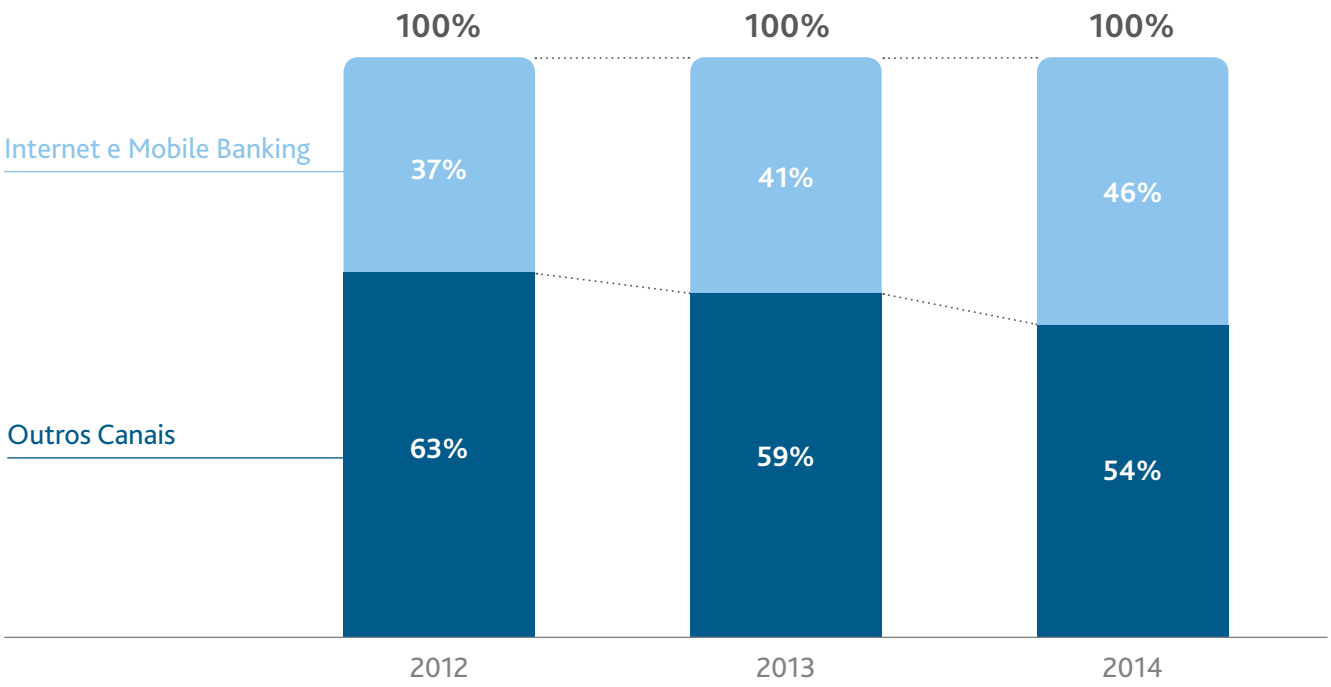
FIGURA 26 TRANSAÇÕES BANCÁRIAS POR ORIGEM COM MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA [Em Bilhões]



Já a figura 27 detalha uma métrica interessante: compara a distribuição por canal das transações com movimentação financeira, porém, excluindo aquelas que necessariamente passam pelo meio físico – isto é, saques, depósitos em cheque, POS, entre outras. Desse modo, compara os canais mobile e internet contra os restantes, porém apenas nos tipos de transações que poderiam ser feitas, de fato, por qualquer um deles. Nesse âmbito, observa-se ainda mais claramente o crescimento desses dois canais relativamente novos mesmo nas operações com movimentação financeira.

26 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014

FIGURA 27 TOTAL DE TRANSAÇÕES COM MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA, EXCLUINDO TRANSAÇÕES QUE NECESSARIAMENTE PASSAM PELO MEIO FÍSICO. [e.g. Saques, depósitos e transações em POS]



É significativo observar que o crescimento acelerado das transações feitas por Internet e Mobile Banking é puxado por dois grandes fatores: a migração dos clientes e o aumento do número absoluto de transações realizadas. Ou seja, a conveniência trazida por esses canais foi tanta que não apenas fez os clientes abandonarem as visitas físicas aos outros canais, como também os incentivou a serem mais ativos no seu relacionamento transacional com os Bancos. Como resultado desses fatores, nota-se que os usuários de Internet e Mobile Banking realizam muito mais transações do que aqueles sem acesso aos canais virtuais. Na média das contas correntes do sistema bancário, a cada 15 transações sem movimentação financeira em Internet Banking, uma transação ocorre em agências. Já quando a transação envolve movimentação financeira, a média para os dois canais é mais próxima, porém os dados para 2014 já apontam a predominância da Internet mesmo para esse caso (Figura 28).

27 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014

FIGURA 28 MÉDIA DE TRANSAÇÕES MENSAIS POR CONTA CORRENTE

	Com Movimentação Financeira			Sem Movimentação Financeira		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
POS	4,9	5,1	5,8	-	-	-
CORRESPONDENTES	1,1	1,0	1,0	< 0,1	< 0,1	< 0,1
AGÊNCIAS	2,6	2,3	2,0	0,8	0,8	0,8
ATMs	3,9	3,8	3,8	3,9	3,8	3,7
INTERNET BANKING[1]	2,4	2,5	2,6	9,6	10,9	11,8
MOBILE BANKING[1]	< 0,1	< 0,1	0,17	0,7	1,8	3,9
CONTACT CENTER	< 0,1	< 0,1	< 0,1	1,3	1,2	1,0

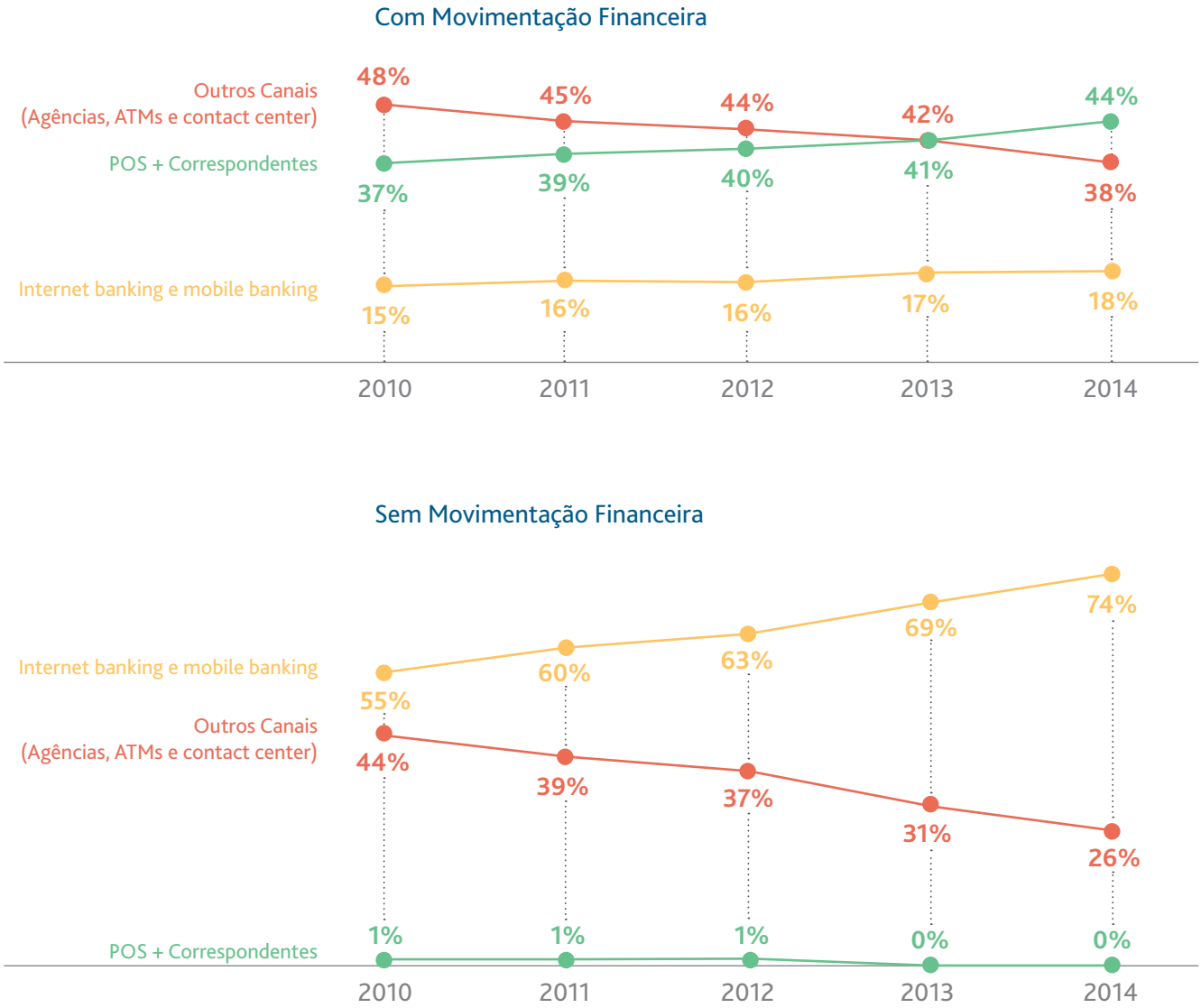
Quando utilizam os meios virtuais, os usuários tendem a preferir as transações que não envolvam movimentação financeira, sendo que a proporção desse tipo de transação aumentou nos últimos cinco anos. A justificativa para essa tendência reside na conveniência representada pelo canal para os usuários. Para a realização de uma transferência, por exemplo, muitos usuários realizam uma consulta de saldo antes e outra após a operação.

Pela figura 28, também observamos que o Mobile Banking já ocupa o segundo lugar em relevância de transações sem movimentação financeira, tendo partido de um patamar incipiente ainda em 2010. Já as transações em POS e ATMs ainda representam os canais mais relevantes para transações com movimentação financeira.

De todo modo, é notável o avanço dos canais internet e mobile mesmo para transações com movimentação financeira, conforme podemos avaliar na Figura 29. Esse movimento é reflexo do maior número de clientes com acesso aos serviços oferecidos por esses canais, conforme será comentado no capítulo posterior.

28 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014, BANCO CENTRAL DO BRASIL, ANÁLISE STRATEGY&

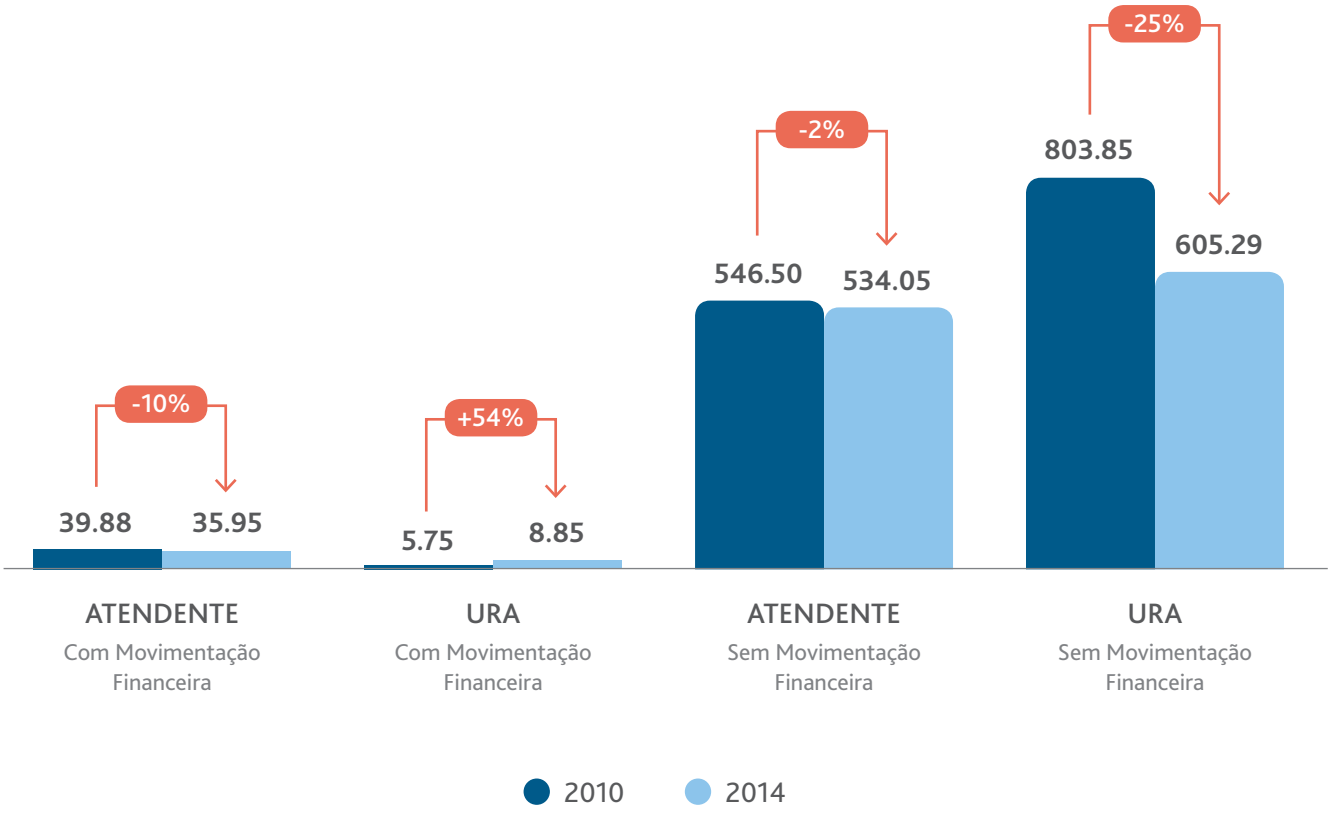
FIGURA 29 USO DE CANAIS POR TIPO DE TRANSAÇÃO



Finalmente, ao analisar as transações realizadas por meio do Contact Center, percebe-se que esse canal possui uma participação coadjuvante quando analisamos o montante de transações realizadas, com apenas 0,25% do total de operações com movimentação financeira. A tendência é que ele seja gradualmente substituído pelos demais canais eletrônicos, principalmente devido às crescentes pressões regulatórias e conveniência de canais alternativos como Internet e Mobile Banking. Houve ainda um aumento do número de transações com movimentação financeira por conta corrente realizadas por meio da Unidade de Resposta Audível (URA), reforçando a tendência em direção ao autoatendimento (Figura 30).

29 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014

FIGURA 30 TRANSAÇÕES EM CONTACT CENTER POR CONTA CORRENTE [Número de Transações - 2010 A 2014]



A relação entre o avanço tecnológico e a mudança de comportamento do usuário pode ser vista como uma via de mão dupla. Ao mesmo tempo em que os novos hábitos dos clientes motivam a criação de produtos, serviços e canais adequados, a maior disponibilidade, conveniência e praticidade proporcionada pela tecnologia induzem os correntistas a utilizar os serviços bancários de forma diferenciada. Os Bancos devem então se preocupar em manter essa relação por meio de duas alavancas. A primeira envolve a oferta de mais tecnologia em produtos, serviços e canais, provocando assim mudanças de comportamento nos correntistas. E a segunda, passa pelo monitoramento de tendências e comportamentos que exijam uma resposta tecnológica adequada para garantir a satisfação dos clientes.

30 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014, BANCO CENTRAL DO BRASIL

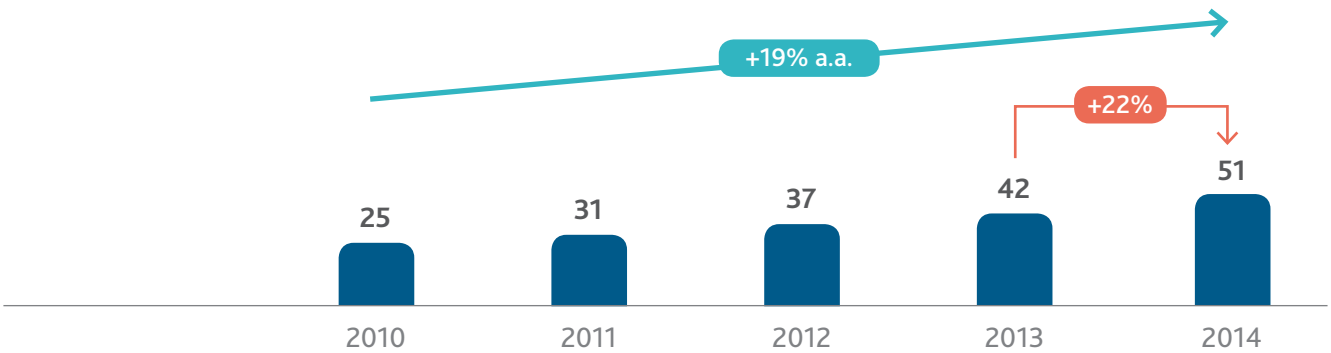
Internet e mobile banking: os canais do presente

Por diversos anos, Internet e Mobile Banking eram vistos como os canais do futuro. Essa percepção se concretizou em 2013, quando finalmente as transações realizadas por meio deles superaram as demais operações, conforme visto na Figura 17. Em 2014 esse movimento se acentuou ainda mais mostrando que esses canais são uma realidade.

Atualmente, são realizadas quase o dobro de transações pelo Internet Banking comparado com os ATMs (representando 41% e 21% do total de transações respectivamente) e cinco vezes mais comparado com agências (41% das transações em Internet Banking ante 8% das transações realizadas em agências). Já o Mobile Banking representa quatro vezes o número de transações realizadas via correspondentes e quase a mesma quantidade das que são feitas via POS.

Quando observado isoladamente, o Internet Banking vem crescendo continuamente a taxa de dois dígitos desde 2010, com cada vez mais contas correntes com acesso a esse canal. No final de 2014, quase 50% de todas as contas correntes estavam habilitadas a utilizar o canal, representando um crescimento de 22% de contas vinculadas ao Internet Banking no último ano (Figura 31).

FIGURA 31 CONTAS COM INTERNET BANKING [Em Milhões]

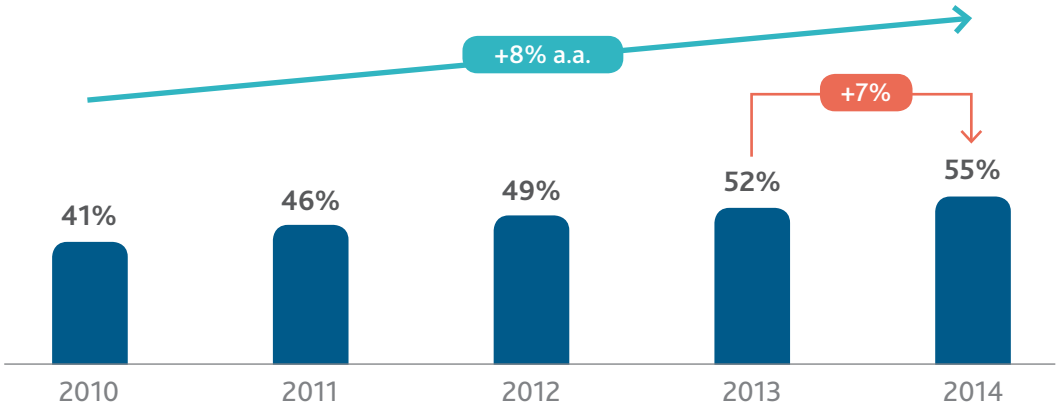


	2010	2011	2012	2013	2014
% DE CONTAS COM INTERNET BANKING	28%	34%	38%	40%	47%

O crescimento anual de contas habilitadas a executar transações via Internet Banking (19% a.a.) está acima do crescimento da população com acesso à internet no Brasil, que cresceu a uma taxa de 8% a.a. de 2010 a 2014. Além disso, comparando o resultado do último ano, nota-se que ainda houve uma expansão maior de contas correntes com Internet Banking (22%), comparado ao aumento da população com acesso à internet (7%) (Figura 32).

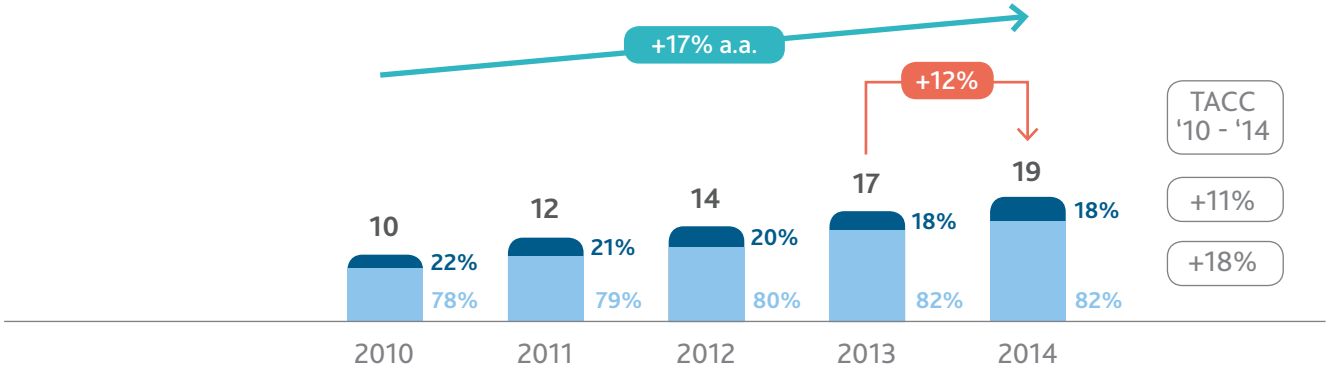
31 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014

FIGURA 32 PENETRAÇÃO DO ACESSO À INTERNET (2010-2014)



Assim, o crescimento do uso do Internet Banking não vem apenas do aumento da população com acesso à internet, mas também da maior habilitação desse canal para as contas já existentes. Por isso, percebeu-se um aumento no número total de transações realizadas pelo Internet Banking de 12% entre 2013 e 2014, com um crescimento médio de 17% a.a. de 2010 a 2014 (Figura 33).

FIGURA 33 TRANSAÇÕES EM INTERNET BANKING (2010-2014) [Em Bilhões]



	2010	2011	2012	2013	2014
TRANSAÇÕES ANUAIS EM INTERNET BANKING POR CONTA CORRENTE COM INTERNET BANKING	398	399	379	398	364

Com Movimentação Financeira Sem Movimentação Financeira

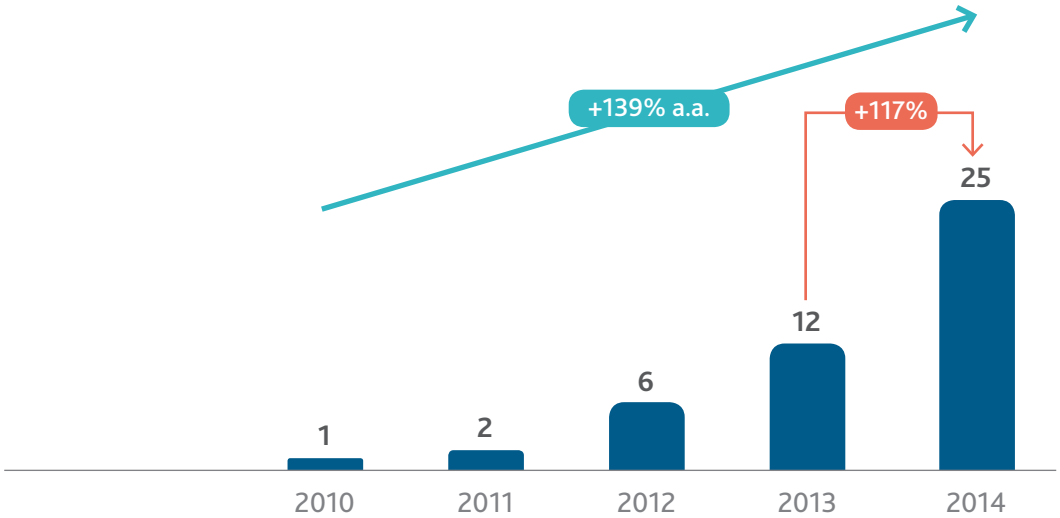
32 - FONTE: WORLD BANK, ANÁLISES STRATEGY&
33 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014

O levantamento feito junto aos Bancos mostra ainda que o número de transações sem movimentação financeira é superior ao de transações com movimentação financeira. Isso é explicado pela maior conveniência do canal, tanto em termos de liberdade de acesso (em qualquer computador, a qualquer hora do dia), quanto em termos de custo (a maioria das operações sem movimentação realizada não é cobrada). O resultado é uma multiplicação de transações sem movimentação para cada operação com movimentação. Isso ocorre também porque dada a facilidade e praticidade oferecida pelo canal, muitas vezes os usuários realizam mais transações do que efetuavam há alguns anos, gerando assim um relacionamento mais intenso com seu banco.

Mesmo com o aumento da praticidade e conveniência ainda há, no entanto, uma participação menor de transações com movimentação financeira. Na Figura 28, foi ressaltado que transações com movimentação financeira ocorrem com a mesma frequência em agências como pelo Internet Banking. Isso acontece em certa medida porque, embora exista um aumento significativo de contas com o recurso de Internet Banking (28% em 2010 para 47% em 2014), ainda há receio da população em realizar transações com movimentação financeira por meio desse canal. Questões culturais como, por exemplo, a percepção de falta de segurança na internet, fazem com que o crescimento do número de transações por meio desse canal não acompanhe o crescimento do acesso a ele. Porém, é importante notar que há uma desaceleração no aumento das transações em Internet Banking, culminando numa redução entre 2013 e 2014. Isso decorre tanto do fato que esse canal tem se estabilizado quanto da chegada de novos canais que oferecem igualmente conforto e comodidade aos usuários, como é o caso do Mobile Banking.

O Mobile Banking vem crescendo exponencialmente de 2010 a 2014, com aumento composto anual de 139%. Em 2010, somente 780 mil contas (menos de 1% do total de contas correntes) estavam habilitadas a usar esse recurso. Já em 2014, 25,4 milhões de contas correntes estavam aptas a realizar transações por meio do canal móvel, correspondendo a 24% do total de contas. A Figura 34 permite observar a evolução das contas com Mobile Banking, que ainda crescem de forma exponencial.

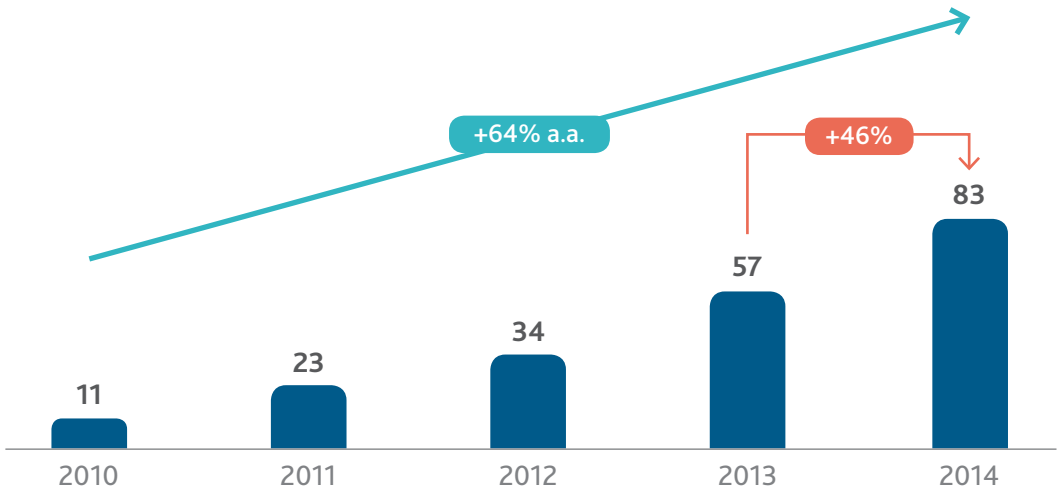
FIGURA 34 CONTAS COM MOBILE BANKING [Em Milhões]



	2010	2011	2012	2013	2014
% DE CONTAS COM MOBILE BANKING	1%	2%	6%	11%	24%

Quando se faz a comparação da evolução nos últimos cinco anos, o percentual de adesão ao canal aumentou ainda mais acentuadamente do que o ritmo de crescimento dos usuários de smartphone no País (Figura 34 e 35). Isso comprova que houve um investimento dos Bancos no desenvolvimento e melhoria de seus aplicativos de Mobile Banking a fim de alavancar a participação dos celulares no processo de bancarização.

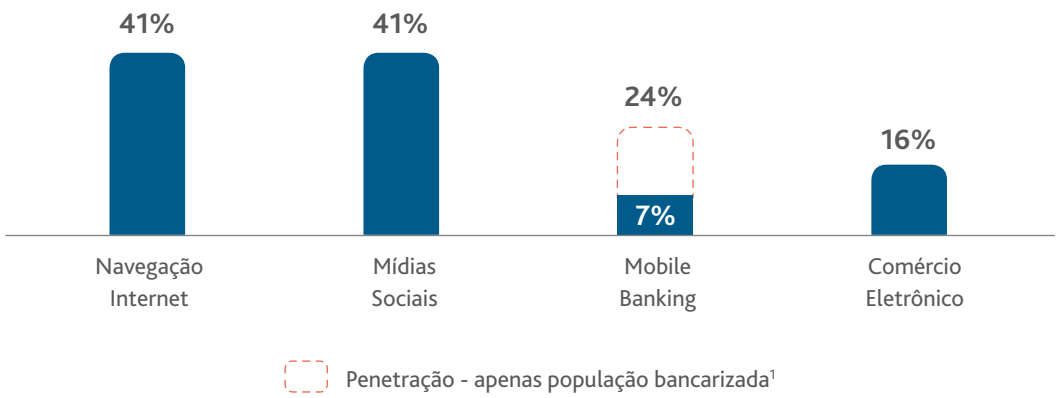
FIGURA 35 USUÁRIOS DE SMARTPHONE [Em Milhões]



34 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014
35 - FONTE: ANÁLISE STRATEGY&

E, com o aumento do número de usuários de Smartphone, é importante apontar a relevância cada vez mais crescente do canal Mobile Banking. Pois, embora o Mobile Banking apresente importante espaço de expansão no país quando comparado a outros no entanto, ele já possui penetração superior à do comércio eletrônico via celular – como pode ser visto pelas figuras 36, 37 e 38.

FIGURA 36 PENETRAÇÃO POR MODALIDADE DE USO DO CELULAR NO BRASIL

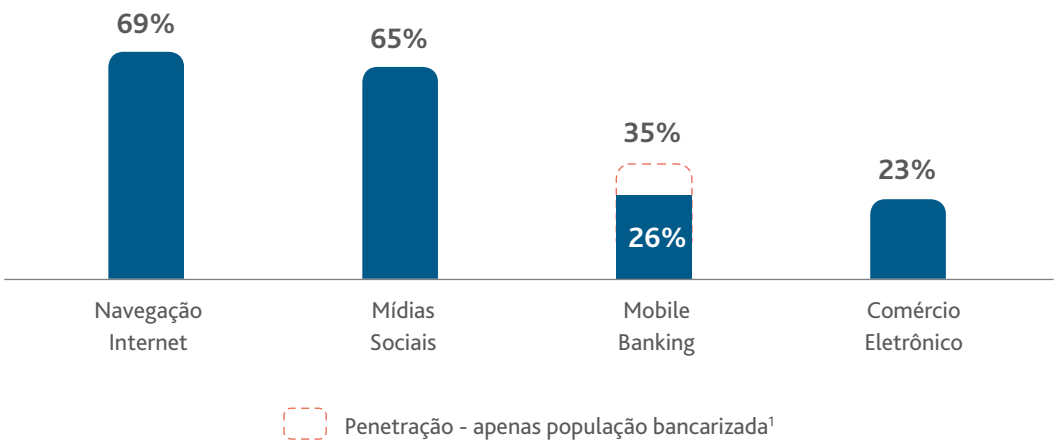


1) O número menor se refere à penetração de Mobile Banking como porcentagem da população total, o maior indica o uso de Mobile Banking pela população bancarizada

A título de comparação, podemos observar um movimento análogo em relação aos Estados Unidos, onde Mobile Banking também supera o Comércio Eletrônico, ao mesmo tempo em que fica atrás do uso de Mídias Sociais pelo celular. Vale pontuar que os números referentes à penetração de Mobile Banking para Brasil e Estados Unidos (isto é, 24% e 35%, respectivamente) consideram apenas a população bancarizada.

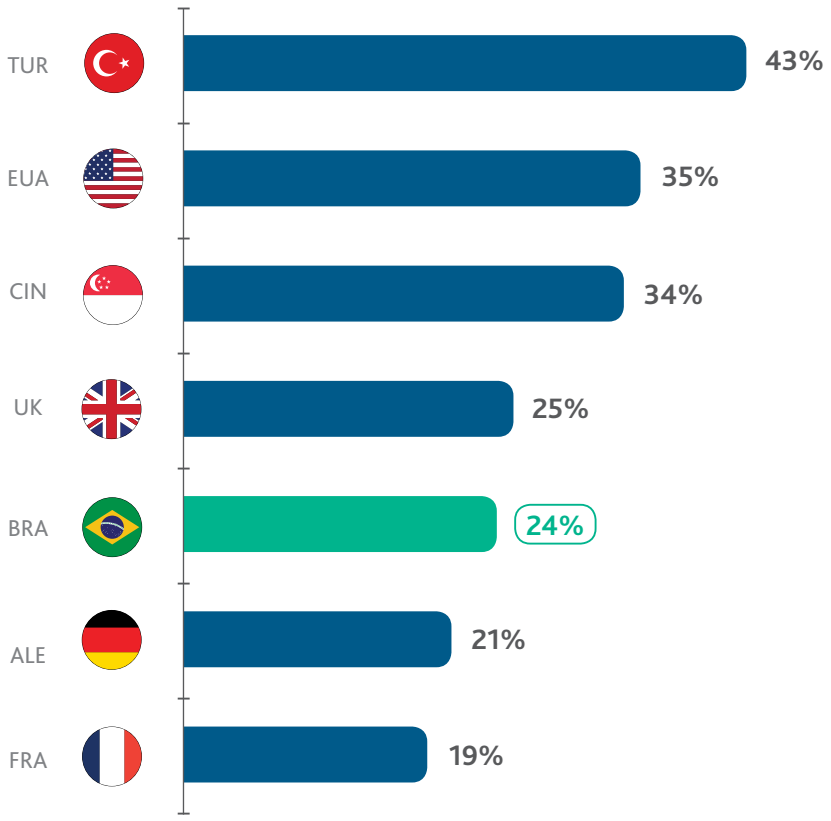
36 - FONTE: GLOBAL WEB INDEX, ANÁLISE STRATEGY&

FIGURA 37 PENETRAÇÃO POR MODALIDADE DE USO DO CELULAR NOS ESTADOS UNIDOS



1) O número menor se refere à penetração de Mobile Banking como porcentagem da população total, o maior indica o uso de Mobile Banking pela população bancarizada

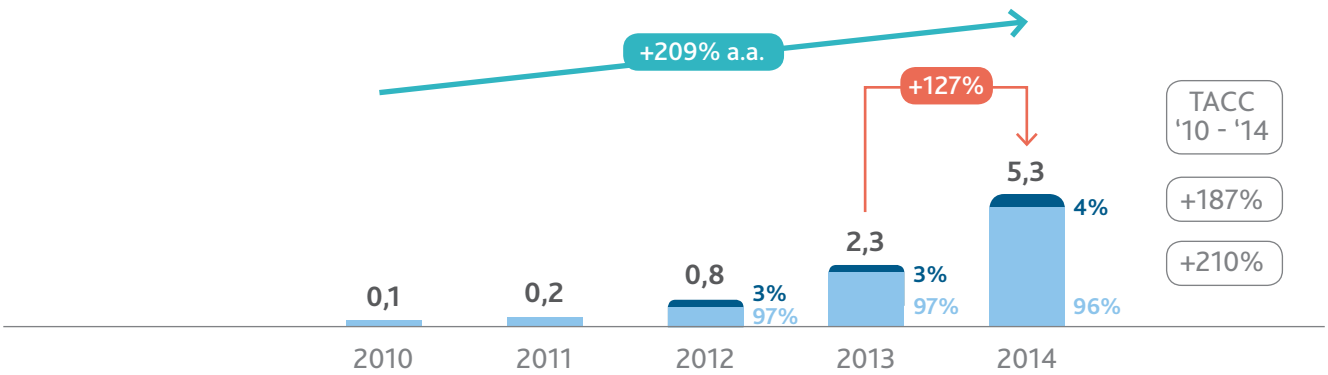
FIGURA 38 PENETRAÇÃO DO MOBILE BANKING NA POPULAÇÃO BANCARIZADA



37 E 38 - FONTE: GLOBAL WEB INDEX, ANÁLISE STRATEGY&

O aumento do uso do Mobile Banking não ocorre somente em termos de acesso, mas também na utilização dos serviços. As transações realizadas por meio desse canal cresceram 209% ao ano nos últimos cinco anos, conforme ilustra a Figura 39.

FIGURA 39 TRANSAÇÕES EM MOBILE BANKING [Em Milhões]



	2010	2011	2012	2013	2014
TRANSAÇÕES ANUAIS EM MOBILE BANKING POR CONTA CORRENTE COM MOBILE BANKING	75	117	137	199	209

Com Movimentação Financeira Sem Movimentação Financeira

No cenário atual, se para o Internet Banking a diferença entre transações com e sem movimentação financeira é bastante significativa, para o Mobile Banking ela é ainda maior, com a maioria das transações realizadas por meio desse canal (96%) não envolvendo transações financeiras. Os três principais motivos para esse quadro são: (1) questões culturais do costume de uso e da geração dos clientes; (2) percepção de segurança, tanto do software (ex.: roubo de informações) quanto do *hardware* (ex.: roubo do aparelho); e (3) ao próprio crescimento acentuado de transações sem movimentação financeira - gerado graças à comodidade oferecida pelo canal. Ao disponibilizar operações no celular dos clientes, eles tendem, por exemplo, checar mais o seu saldo ou verificar o extrato com mais frequência, o que contribui para o aumento do número absoluto de transações sem movimentação financeira. No entanto, já se percebe reversão dos 2 principais elementos e a busca do Mobile Banking também para transações com movimentação financeira.

39 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014

A mudança do perfil do cliente para os canais de Internet Banking e Mobile Banking é identificada também pelo tipo de transação realizada. Nota-se uma maior "virtualização" das transações na proporção entre transferências e depósitos (Figura 40) e na proporção entre saques e operações POS (Figura 41). Em 2010, depósitos representavam 69% das transações. Já em 2014, a proporção entre o número de transferências e depósitos começou a ficar mais balanceada e a se aproximar da divisão igualitária entre as duas operações. Da mesma forma, quando se compara as transações de saques e POS, percebe-se que em 2010 as transações eram quase equivalentes. Em 2014, as transações em POS representam 71% das transações.

FIGURA 40 COMPARAÇÃO ENTRE TRANSFERÊNCIAS E DEPÓSITOS [% do Volume de Transações]

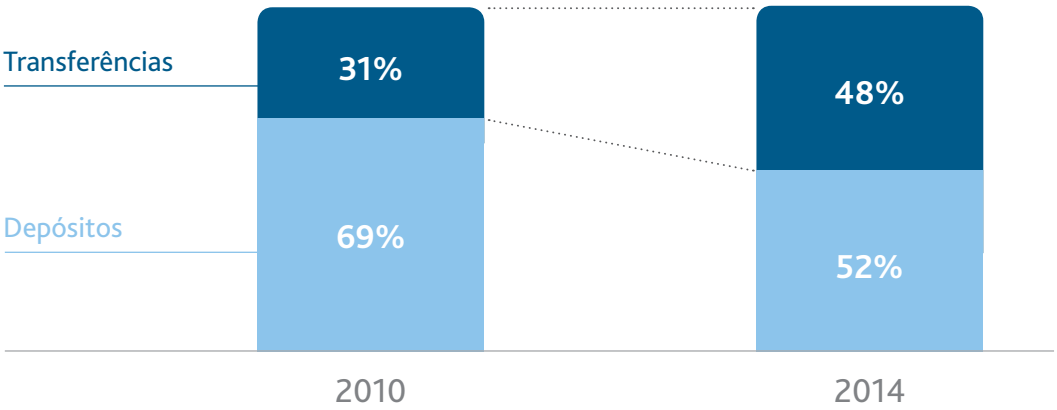
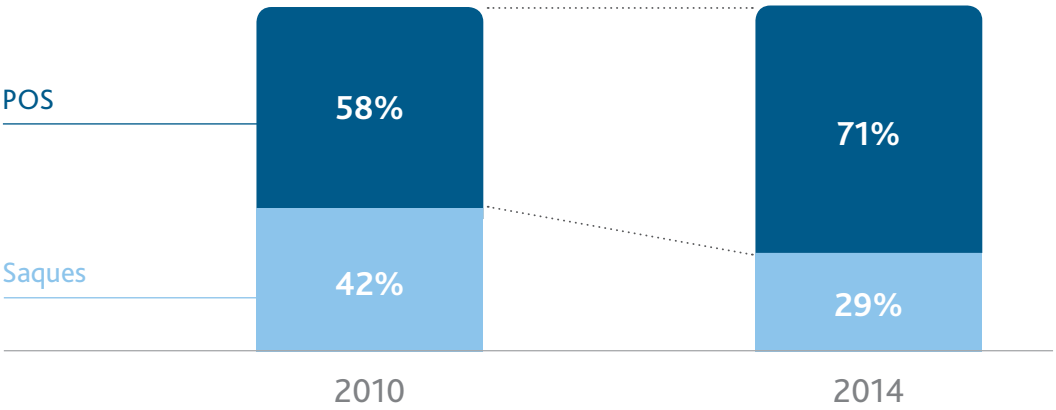


FIGURA 41 COMPARAÇÃO ENTRE POS E SAQUES [% do Volume de Transações]



40 E 41 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014

Ao mesmo tempo, a evolução do Internet e Mobile Banking também tem impacto no perfil das transações e uso dos canais pelos clientes, como pode ser visto na Figura 42.

FIGURA 42 DETALHAMENTO DE TRANSAÇÕES COM MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA VIA INTERNET E MOBILE BANKING

Internet Banking (PF + PJ)	Crescimento 2013 - 2014 (em %)
Transferência / DOC / TED	8%
Pagamento de contas	11%
Contratação de crédito	20%

Mobile Banking (PF + PJ)	Crescimento 2013 - 2014 (em %)
Transferência / DOC / TED	180%
Pagamento de contas	180%
Contratação de crédito	190%

Mantendo esse vigoroso crescimento em mente, especialmente dada a magnitude com que ele se deu via Mobile Banking, é necessário apontar mais algumas cifras de relevância para traduzir a exata dimensão desse movimento. Em 2014, foram realizadas quase cinco bilhões de pesquisas de saldo, além de mais de 1,5 bilhão de transferências, TEDs, DOCs e pagamentos de conta no Internet Banking. Já a contratação de crédito, embora ainda apresente grande potencial de crescimento, representou mais de 40 milhões de transações no canal.

Já para o mobile banking, os números apresentam uma grandeza relativamente inferior, todavia, em franca e veloz ascensão: foram realizadas cerca de 1,5 bilhão de pesquisas de saldo no canal em 2014, além de mais de 260 milhões de TEDs, DOCs e pagamentos de contas. Já o uso do mobile para contratação de crédito apresentou crescimento de mais de 180%, passando a marca dos 10 milhões de transações.

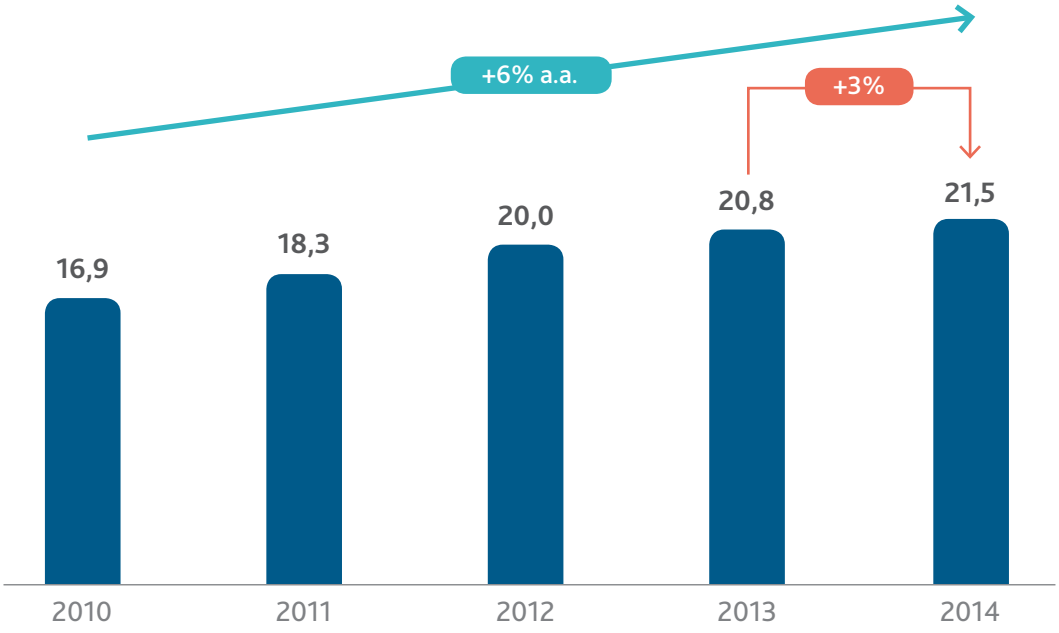
Com tudo isso, é interessante observar em quão pouco tempo Internet e Mobile Banking tornaram-se os canais mais relevantes para os Bancos de varejo. É possível, no entanto, perceber que ainda existe espaço para expansão, principalmente por meio do crescimento do acesso da população à internet banda larga e maior popularização de smartphones. Dessa forma, apesar da grande relevância que esses canais já obtiveram, os Bancos devem continuar atentos à consolidação deles e oferecer soluções cada vez mais adaptadas a clientes que enxerguem na Internet e nos dispositivos móveis as principais plataformas. Essas tendências, no entanto, serão discutidas com maior detalhe mais adiante.

42 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014

Os investimentos e despesas em tecnologia bancária

O setor bancário brasileiro continua executando gastos e despesas em tecnologia em ritmo importante, somando R$ 21,5 bilhões em 2014 (Figura 43). Mesmo em um momento de menor crescimento econômico, as despesas e investimentos com tecnologia pelos Bancos continuam aumentando.

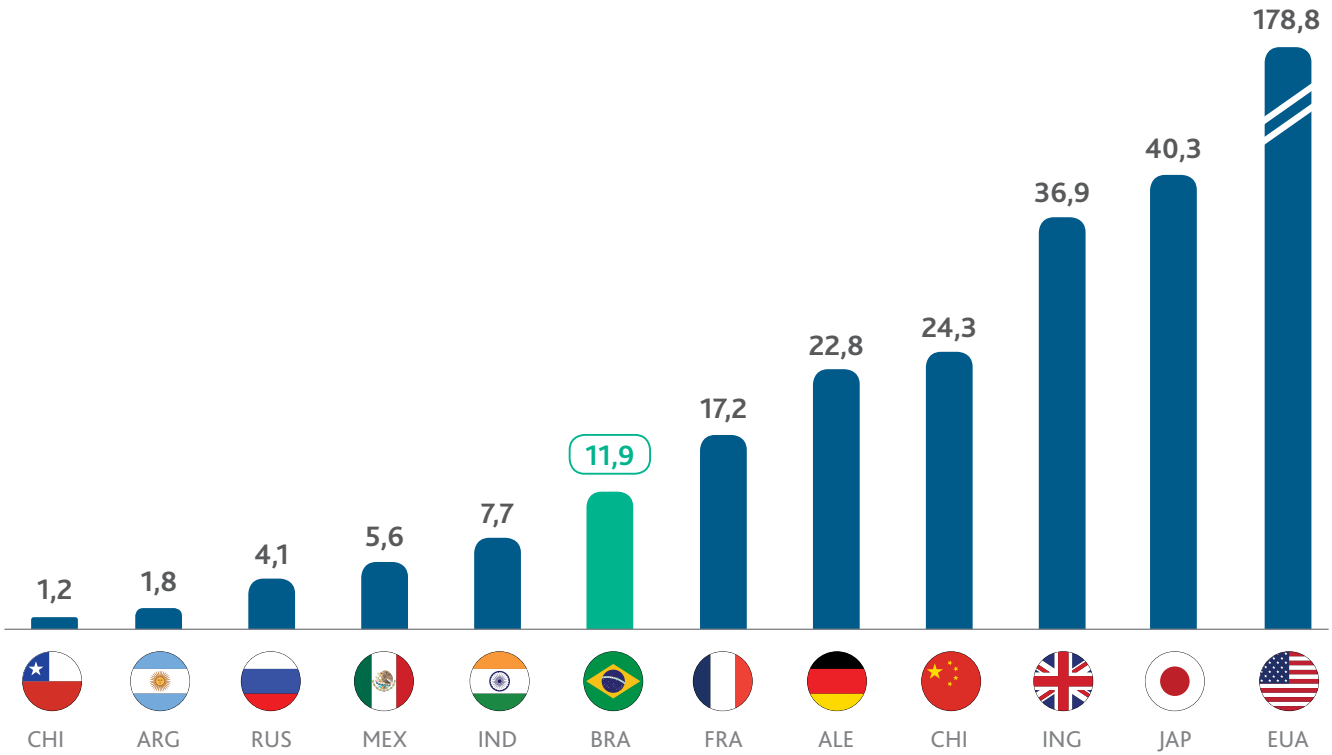
FIGURA 43 GASTOS EM TECNOLOGIA BANCÁRIA [Em Bilhões]



O Brasil mostra-se como um participante relevante do setor de tecnologia para Bancos, com investimentos intensivos. Em 2014, o total de gastos em TI pela indústria bancária foi equivalente a USD 11,9 bilhões (Figura 44), com altos investimentos quando comparado a países emergentes como Índia e México e aproximando-se de países desenvolvidos como França e Alemanha. Dessa forma, o setor financeiro é um dos setores mais importantes no mercado de TI brasileiro – sendo que 18% dos gastos em TI no país são feitos pelo setor financeiro, conforme ilustra a Figura 45.

43 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014

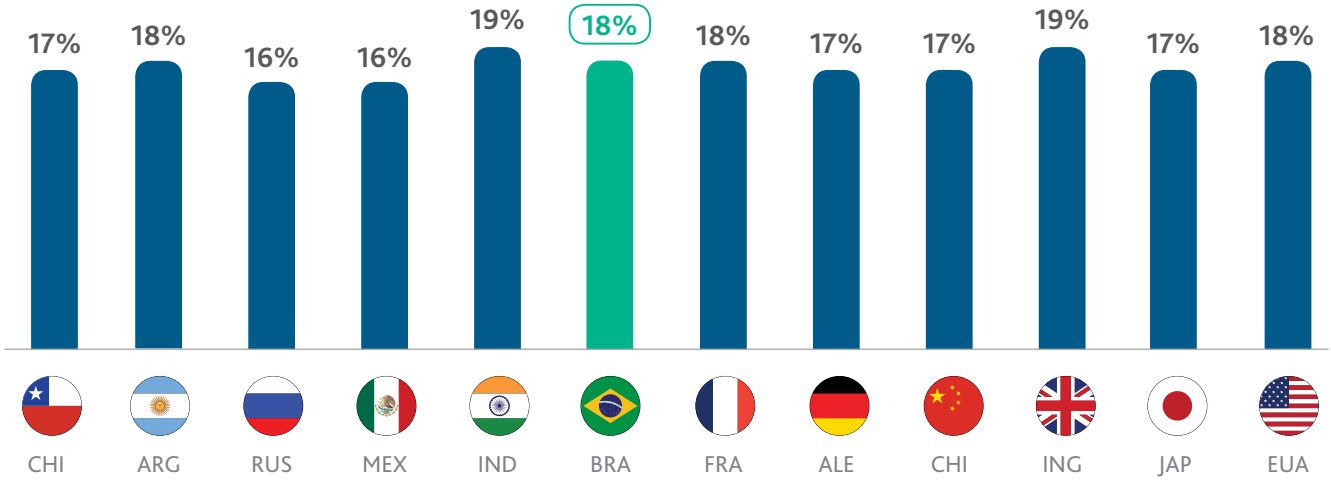
FIGURA 44 DESPESAS E INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA DO SETOR BANCÁRIO (2014) [Em USD Bilhões]



Embora em valor absoluto o Brasil continue significativamente para trás comparado com os países desenvolvidos, a participação do setor financeiro no total de gastos com TI no Brasil está em linha com os países desenvolvidos como EUA, Reino Unido e Japão. Isso mostra que, apesar de possuirmos um perfil comparativo semelhante às economias desenvolvidas, o valor absoluto difere devido às diferenças no tamanho da economia e, portanto, do tamanho do setor de TI como um todo.

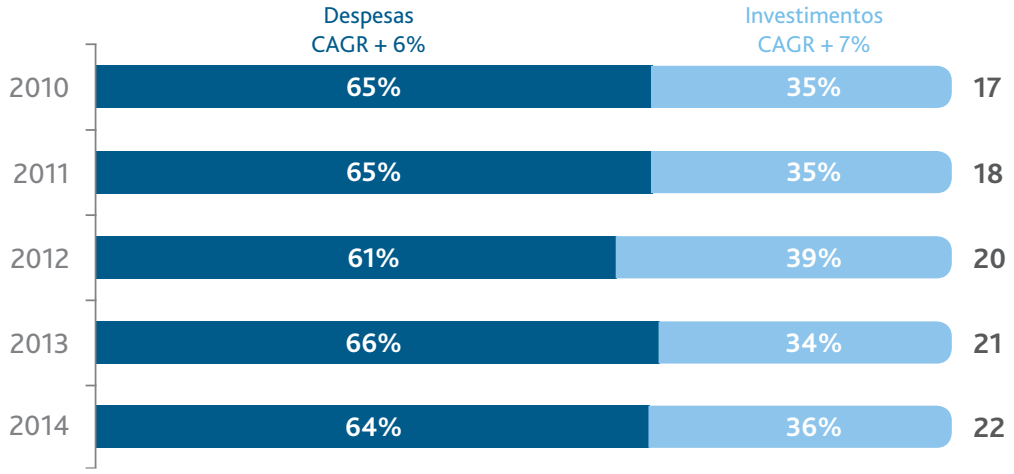
44 - FONTE: GARTNER 2014

FIGURA 45 PARTICIPAÇÃO DO SETOR FINANCEIRO NO TOTAL DE GASTOS COM TI NO BRASIL [% do Total de Gastos com TI em 2014]



Além disso, mesmo que o valor absoluto das despesas e investimentos em tecnologia tenha aumentado em 27% nos últimos cinco anos, nota-se uma desaceleração no ritmo de crescimento dos investimentos, um movimento que reflete a melhoria dos índices de eficiência. Alia-se a isso o fato de que as despesas de um modo geral estão se estabilizando, enquanto os investimentos crescem em ritmo mais acelerado que estas.

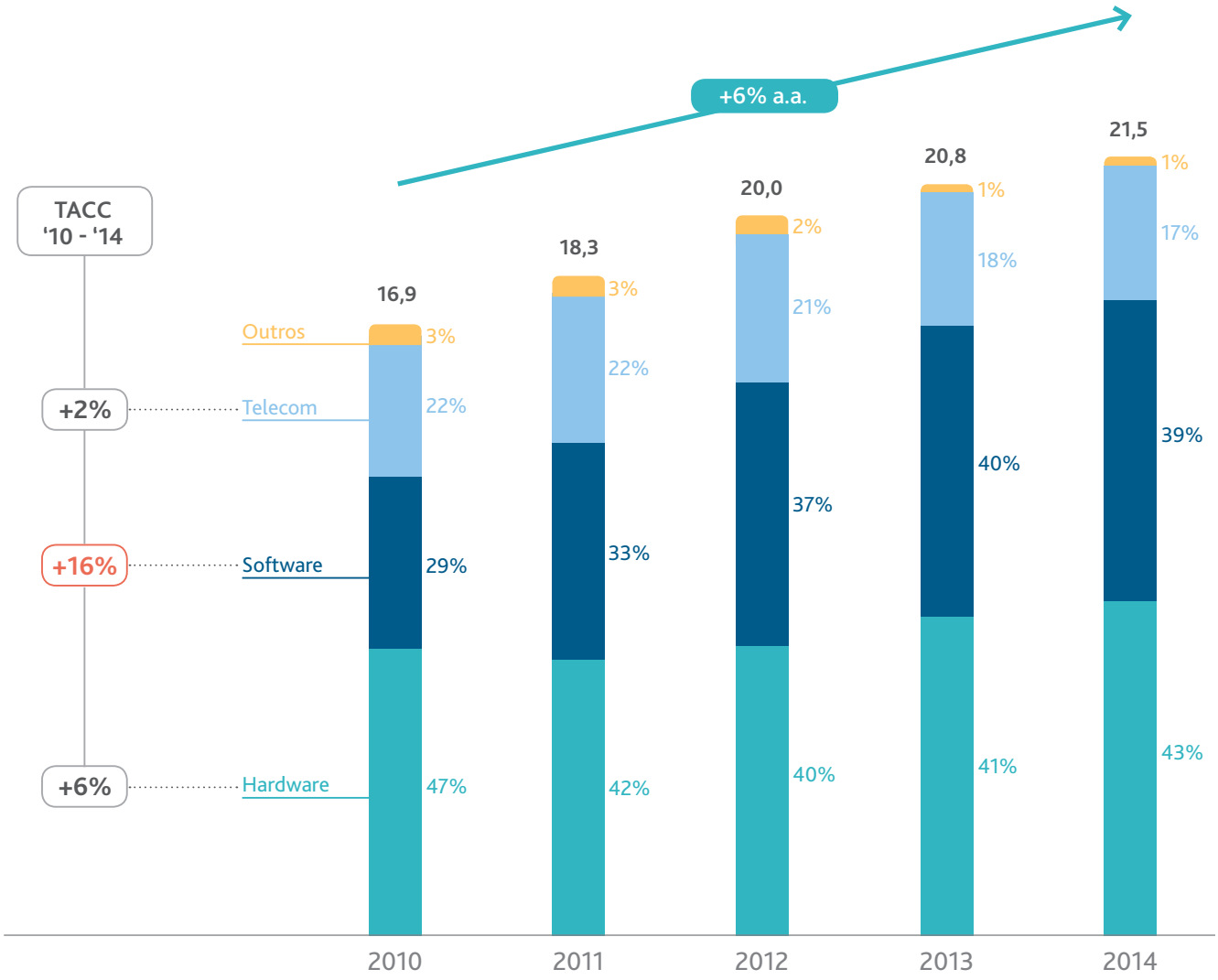
FIGURA 46 GASTOS EM TECNOLOGIA BANCÁRIA POR BANCOS NO BRASIL [Em Bilhões]



45 - FONTE: GARTNER 2014
46 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014

Devido às pressões por eficiência do setor, os investimentos são cada vez mais significativos e a contribuição da tecnologia para o negócio tende a aumentar. A aquisição de hardware continua liderando a aplicação dos recursos, representando 43% do total investido. Logo atrás seguem as despesas com software que, em 2014, passaram a representar 39% do total de gastos com tecnologia. Os investimentos em Telecom vêm aumentando em valor absoluto, contudo, diminuindo sua participação no total de gastos, conforme ilustra a Figura 47.

FIGURA 47 DESPESAS E INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA POR BANCOS NO BRASIL [Em R$ Bilhões]

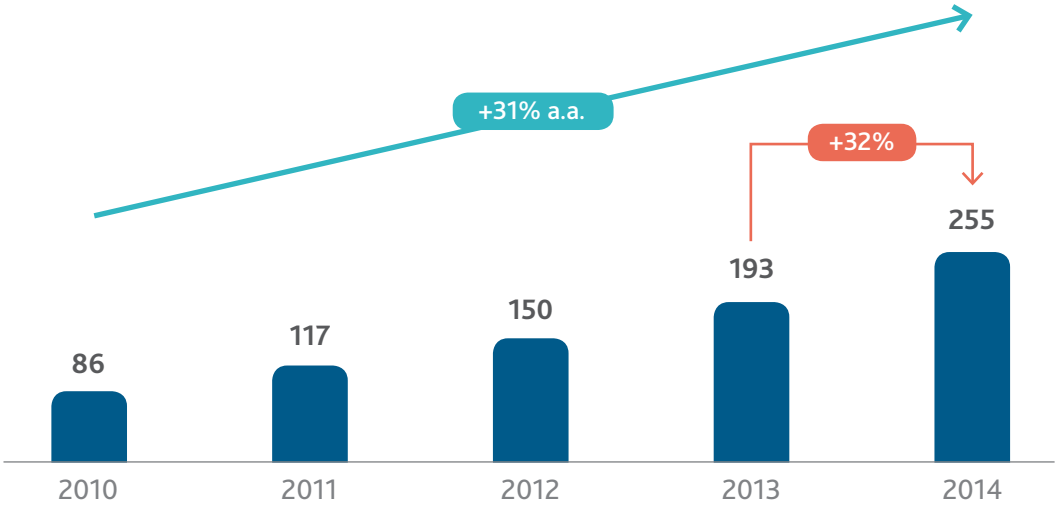


47 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014

É importante ressaltar que o crescimento maior em hardware no último ano foi pontual em alguns Bancos em função do aumento da capacidade e modernização da armazenagem de dados. No caso, expurgando esses investimentos pontuais, as despesas e investimentos em software seriam responsáveis por 42% do total de despesas e investimentos.

A aquisição e desenvolvimento de softwares constituem a categoria de gastos que mais cresceu, refletindo o aumento da demanda do negócio para ofertar produtos e serviços aos clientes através de Internet Banking e Mobile Banking. Com a migração dos gastos de hardware para software, observa-se a tendência dos Bancos em investir no aumento da eficiência. Porém, com essa migração, surgem novas necessidades de investimento, como, por exemplo, na capacidade de armazenamento de dados. É possível observar essa tendência ao reconhecer um crescimento na capacidade total de armazenamento de dados, que vem aumentando a uma taxa de 31% ao ano desde 2010 e totalizou uma capacidade de armazenamento de 255 mil TeraBytes do setor bancário brasileiro em 2014 (Figura 48).

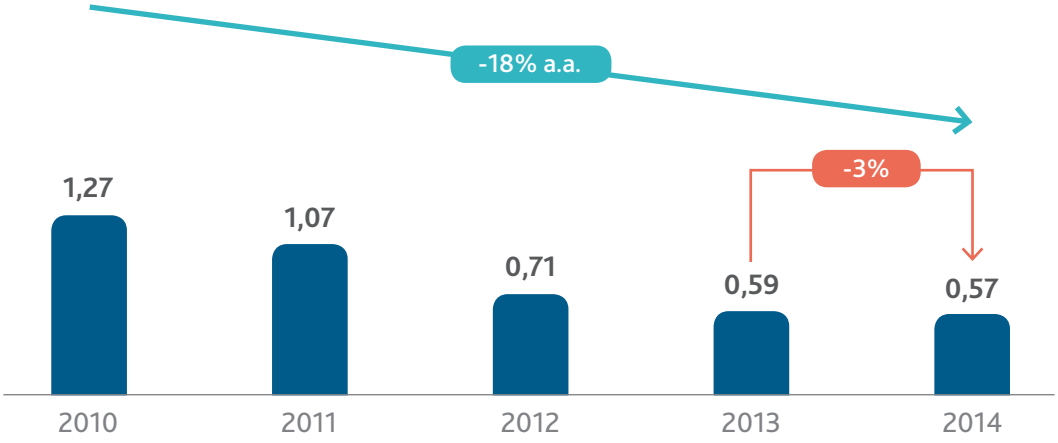
FIGURA 48 CAPACIDADE TOTAL DE ARMAZENAMENTO DE DADOS (STORAGE) [Milhares de Terabytes]



O aumento da capacidade total de armazenamento de dados aliado às evoluções tecnológicas permitem que haja uma diminuição das despesas por capacidade de armazenamento, que vem retraindo 18% a.a. resultando em um custo de cerca de R$ 0,57 por TeraByte em 2014 (Figura 49).

48 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014

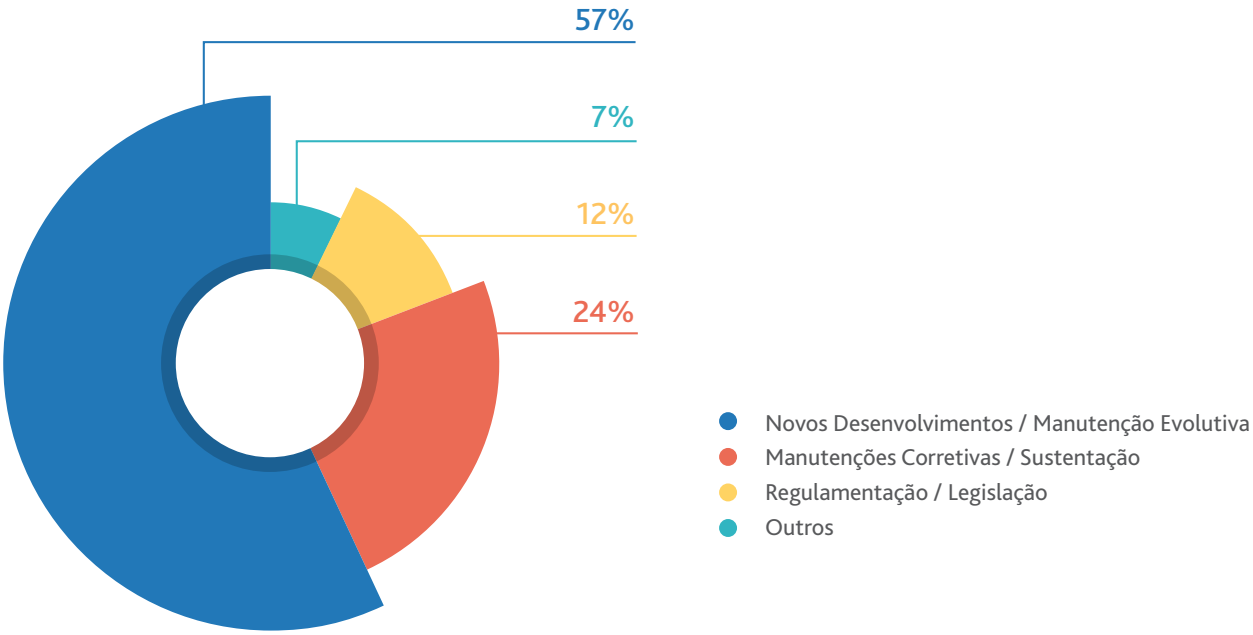
FIGURA 49 DESPESA POR CAPACIDADE DE ARMAZENAMENTO DE DADOS [R$ por Terabyte]



Dentre os gastos de desenvolvimento de software, os novos desenvolvimentos/ manutenção evolutiva representam 57% dos gastos em 2014, seguido pela manutenção corretiva/sustentação, representando 24% dos gastos (Figura 50).

E, por fim, o desenvolvimento de aplicações com recursos internos foi o tipo de gasto que mais cresceu (47% ao ano) nos últimos cinco anos, mostrando que os bancos estão cada vez mais focados em criar capacitações e ofertas diferenciadas.

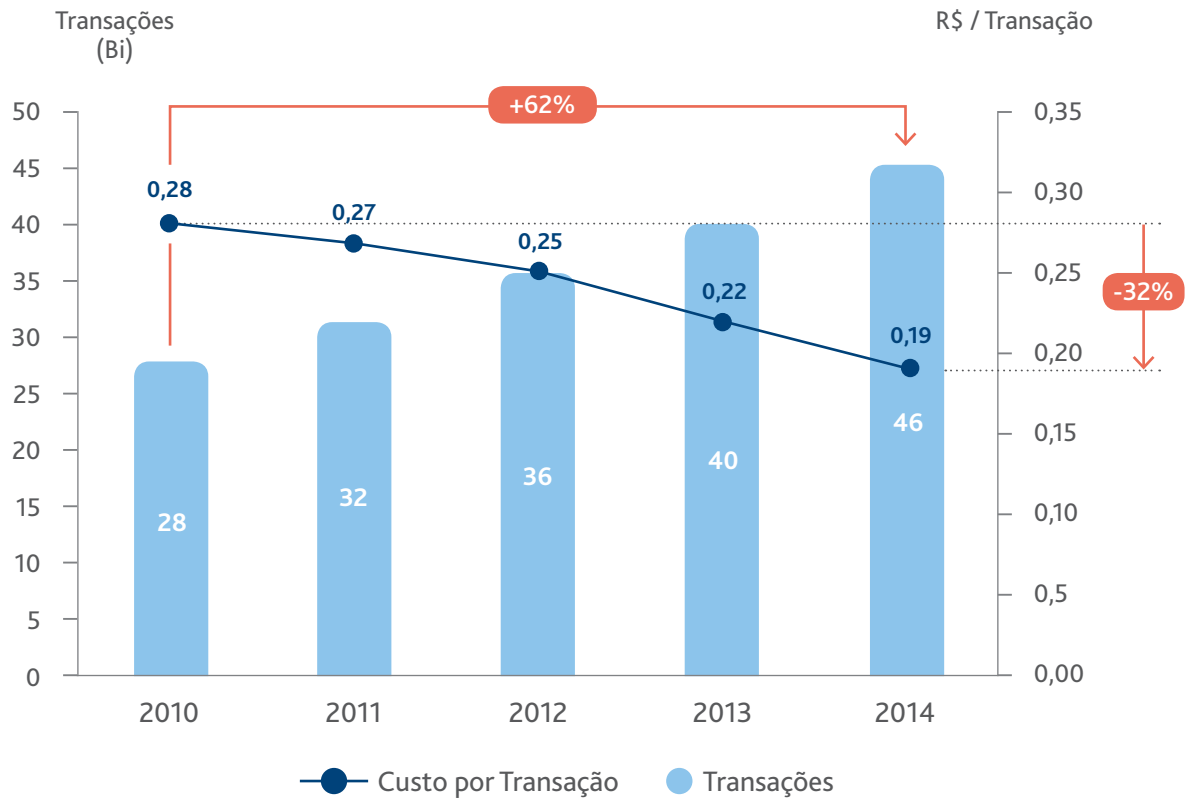
FIGURA 50 VOLUME E NATUREZA DOS DESENVOLVIMENTOS (2014) [% do total]



49 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014, ANÁLISE STRATEGY&
50 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014

Os Bancos conseguiram reduzir o custo de tecnologia por transação em 32% no período de 2010 a 2014, resultado de iniciativas que visaram ao aumento da eficiência e migração dos usuários para canais como Internet Banking e Mobile Banking, que possuem menor custo. É importante ressaltar, no entanto, que esse custo não representa o custo real por transação, mas sim o de tecnologia por transação, que não considera os custos de mão de obra, segurança, espaço físico para agências, abastecimento de terminais de atendimento etc. A Figura 51 ilustra essa evolução ao longo do tempo.

FIGURA 51 VOLUME E CUSTOS DAS TRANSAÇÕES



A tendência dos clientes usarem cada vez mais os canais virtuais reforça essa perspectiva de maior queda no custo por transação, um efeito esperado no contexto de incentivo à maior inclusão e uso dos serviços financeiros. Porém, o salto no volume total de transações, consequência da mesma mudança de comportamento dos correntistas, deve motivar os Bancos a buscar soluções que garantam a sustentabilidade do negócio e do nível de serviço, uma vez que o custo absoluto total deve aumentar - dado o significativo aumento do número de transações.

51 - FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2014, ANÁLISE STRATEGY&

Uma perspectiva da estratégia digital para os bancos

A transformação digital em bancos definitivamente compreende grande parte dos esforços a serem realizados nos próximos anos nesse mercado, sobretudo pela combinação poderosa da evolução no comportamento dos consumidores com a amplitude e profundidade dos benefícios gerados por esse processo. A seguir, apresentaremos uma perspectiva global desenvolvida pela Strategy&, em estudos e investigações a partir das tendências e movimentos recentes observados no mercado.

Através do refinamento das ofertas bancárias aos clientes, com maior adequação dos produtos e serviços para segmentos e perfis específicos e a viabilidade de atender clientes em economias, até hoje, desafiadoras, os bancos são capazes de absorver um elevado potencial de aumento de receita. Os bancos são capazes de lançar produtos e serviços novos e inovadores (ex.: plataformas de mobile banking cada vez mais desenvolvidas), bem como linhas de frente altamente flexíveis integradas ao resto da organização, viabilizando a entrega de produtos em plataformas de terceiros.

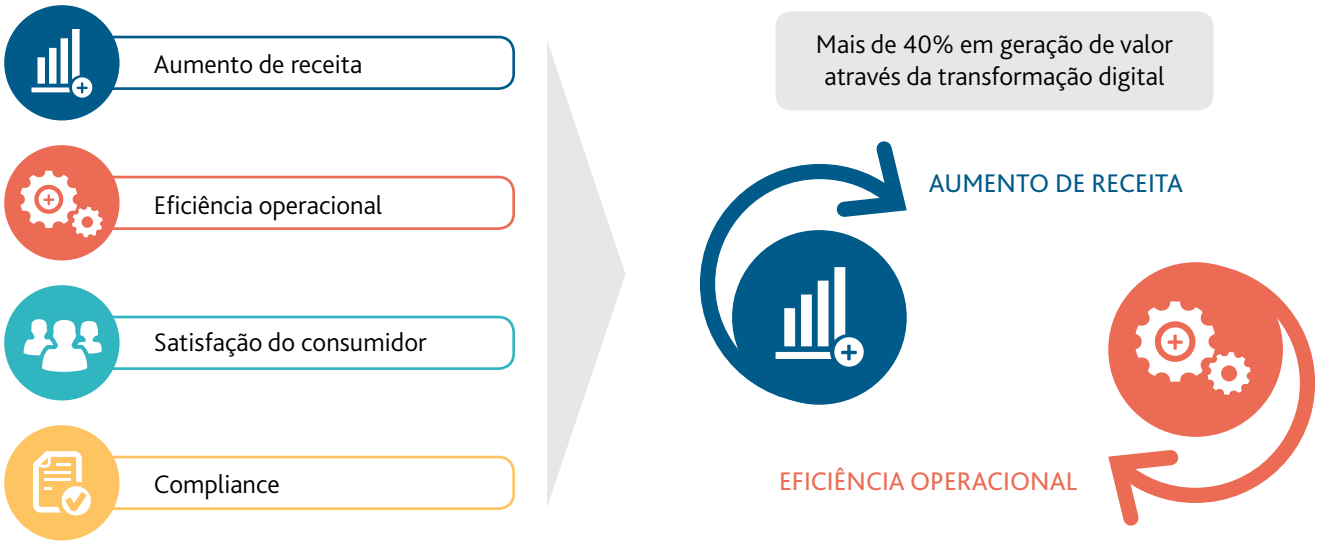
A automação de processos, com eliminação de atividades manuais e o empoderamento dos clientes em muitos dos processos (ex.: preenchimento de dados de cadastro) geram melhorias significativas em eficiência operacional. Os bancos podem, agora, digitalizar e integrar suas estruturas de middle e back office e os avanços tecnológicos criam a possibilidade de redução dos tempos de ida ao mercado (*time-to-market*) das diversas iniciativas do banco, e a custos bem mais competitivos (*cost-to-market*).

Para os consumidores, a maior integração entre os diversos processos eleva o potencial de trânsito entre os canais disponibilizados pelos bancos. Esse fator, acompanhado pela maior amplitude de acesso aos serviços em termos de horários de serviço e elevação da transparência sobre os processos do banco, tem grande impacto nos níveis de satisfação observados. Assim, existe uma grande oportunidade de elevação do foco das operações nas necessidades dos clientes (*customer centricity*), com interações cada vez mais frequentes com clientes, customização e ofertas mais específicas para consumidores e melhores análises dos respectivos comportamentos através de bases de dados mais robustas e abrangentes.

Internamente, a automação, digitalização e integração dos processos trazem benefícios significativos para as estruturas de *compliance* dos bancos. Esse efeito é absorvido principalmente devido à entrada única de dados, que conta com fluxos de trabalho automatizados e controles automáticos para sua entrada, reduzindo erros nesse processo.

Por outro lado, a elevação na expectativa dos consumidores, como efeito de experiências em outros mercados e indústrias, cria tanto a necessidade da disponibilização de serviços bancários em qualquer lugar e a qualquer momento quanto a exigência por soluções mais convenientes (ex.: aplicativos mobile vs. páginas na internet), além do encurtamento nos tempos de resposta e processamento para solicitações de consumidores.

FIGURA 52 OBJETIVOS E BENEFÍCIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



Ao mesmo tempo, a elevação da educação financeira da população, acompanhada pela crescente bancarização em um contexto de aumento gradual na formalização da economia, cria um perfil de consumidores com maior sensibilidade a preços, sobretudo pelo nível de transparência viabilizado pelas novas tecnologias e a redução das barreiras de mudança.

Somado a isso, a invasão de instituições não bancárias no ambiente competitivo de alguns dos mercados até hoje dominados pelos bancos (ex.: meios de pagamentos) com ofertas diferenciadas, viabilizadas por novas tecnologias, eleva o acesso da população a eles, representando uma ameaça significativa.

Em resumo, é fundamental que os bancos deem continuidade aos movimentos de transformação digital para endereçar as ameaças iminentes no mercado e explorem essas novas oportunidades que surgem em decorrência dos avanços tecnológicos. Segundo a Strategy&, existem cinco temas principais em posição de destaque atualmente quando se fala em transformação digital em bancos, que devem ser atentados:

52 - FONTE: CAPITAL INTELECTUAL STRATEGY& - TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM BANCOS

a. Evolução no comportamento dos consumidores e como redefinir a jornada dos clientes em seu relacionamento com os bancos;
b. Aumento da relevância das instituições não bancárias no mercado de meios de pagamento e risco para os bancos;
c. Redefinição do papel das agências como canal de serviços e relacionamento com os clientes;
d. Busca dos bancos por reinventar suas estruturas de middle e back office e o impacto para o índice de eficiência;
e. Níveis de maturidade digital dos bancos e como se dá o processo de transformação.

A seguir, estão apresentados os detalhes das categorias bem como suas principais implicações para o setor nos próximos anos.

a. Evolução no comportamento dos consumidores e como redefinir a jornada dos clientes em seu relacionamento com os bancos

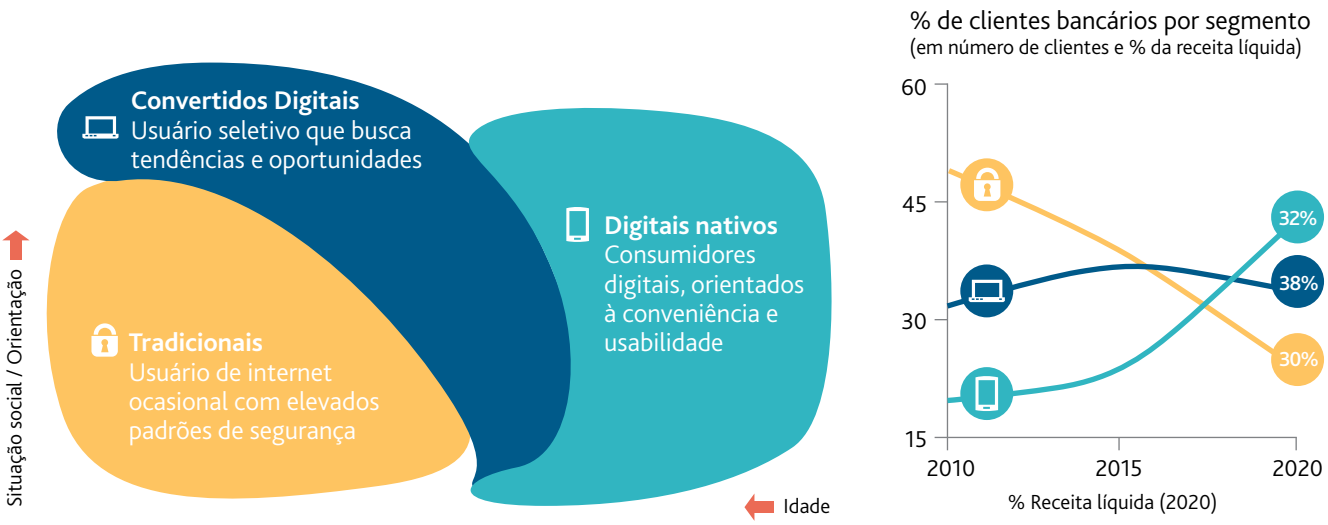
O comportamento do consumidor está mudando tanto nas suas preferências quanto na forma com que ele toma suas decisões de compra e interage com empresas. Consumidores estão mais bem informados do que nunca, tendo acesso a informações de diversos mercados e indústrias e fazendo comparações entre eles, carregando seus aprendizados e exigências de um para o outro. Nesse sentido, consumidores têm acesso a um leque importante de opções viáveis em cada tipo de contratação de serviços e confiam mais nos seus pares do que em propagandas, baseando suas decisões em experiências, próprias ou de outras pessoas. Por fim, a evolução e o desenvolvimento das mídias sociais elevaram a capacidade de comunicação do público consumidor, fazendo com que tenham voz ativa, sendo capazes de ter influência relevante no restante do mercado. Para isso, atualmente consumidores apresentam características de conectividade bastante desenvolvidas, estando constantemente conectados (24/7), através de uma multiplicidade de plataformas interconectadas a dezenas de pessoas, empresas e opiniões, diariamente.

Para entendermos o mercado atual, e para onde ele deve caminhar nos próximos anos, estudos da Strategy& reconhecem que ele pode ser dividido hoje em três tipos básicos de consumidores, definidos de acordo com o seu nível de propensão à utilização de meios digitais: i) Tradicionais; ii) Convertidos Digitais; iii) Digitais Nativos.

Quanto mais digitalizado for o cliente, maior vai ser o nível de aderência de iniciativas digitais a eles e maior será o nível de exigência por esse tipo de serviço. Desse modo, existe uma pressão relevante sobre os bancos para que deem sequência a seus processos de transformação digital, dado que a tendência observada para o futuro é a de que clientes digitais nativos sejam a maioria. Em outras

palavras, observamos que nos próximos anos, o perfil de clientes predominante no mercado será muito mais adepto e propenso à utilização de meios digitais, quando comparado aos dias de hoje.

FIGURA 53 SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES NA ERA DIGITAL



O modelo atual (tradicional) de atendimento bancário não endereça as preocupações e expectativas dos clientes que estão em constante evolução. Consumidores se incomodam que o relacionamento com bancos é desgastante, complicado e demorado, quando gostariam de ter produtos e serviços simples e convenientes com atributos de segurança bem desenvolvidos e de rápida resolução. Para endereçar essa questão, alguns bancos desenvolveram solução para o depósito de cheques a partir da captura de imagens. Esse processo simplificado faz com que clientes possam realizar suas transações muito mais rapidamente, com um nível de comodidade muito mais elevado.

Além disso, consumidores gostariam de receber experiências personalizadas, com recomendações adequadas de produtos e serviços, em vez de tratamentos impessoais e a sensação de estarem sendo explorados e mal compreendidos. Consumidores tipicamente têm pouca visibilidade da estrutura de custos por trás de diferentes produtos e serviços, o que gera uma sensação de superestimação. Nesse sentido, a Amazon, por exemplo, estabeleceu um novo padrão no mercado, com uma ferramenta de precificação que se baseia em uma ampla rede de varejistas, refletindo preços de todo o mercado. No mercado bancário, há instituições que possuem soluções como ferramentas de investimento gratuitas para consumidores e modelos de cobrança alternativos, acompanhando o movimento de outras indústrias.

53 - FONTE: CAPITAL INTELECTUAL STRATEGY& - TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM BANCOS

Por fim, consumidores têm a sensação de não terem o acesso à informação e ao suporte necessários para a tomada de decisão, mas enxergam que bancos deveriam viabilizar comportamentos de compra e prover informações através de ferramentas mais poderosas (ex.: search-buy-service experience). Existe uma instituição nos Estados Unidos, por exemplo, que possui a funcionalidade de seleção de investimentos com a comparação online de até 10 portfólios diversificados, para apoiar a tomada de decisão de seus clientes. Há também bancos que possuem plataformas dentro da rede de mídias sociais, para o compartilhamento de experiências de consumidores e troca de informações, facilitando e apoiando também a tomada de decisões.

FIGURA 54 PRINCIPAIS ALAVANCAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS TECNOLOGIAS

Pontos Críticos	Alavancas Tecnológicas
"It's A Hassle"	CLOUD *"Sem vínculo"* Computação livre de dispositivos
"Undervalued, Exploited"	ANALYTICS *"Informado"* Insights personalizados baseados em dados "hard" e "soft"
"In the Dark"	BANDA LARGA *"Conectado"* Acesso rápido a qualquer momento, em qualquer lugar
"On My Own"	SOCIAL *"Colaborativo"* Plataformas seguras de interação social online

Nesse contexto, a oferta bancária digital irá redefinir a jornada do cliente e seu relacionamento com a instituição financeira, e essa transformação pode acontecer em diferentes níveis, dependendo do estágio de evolução digital do banco. Ofertas bancárias em estágios digitais mais avançados fazem com que a jornada do cliente seja de fato digital. Por exemplo, em vez de interações com o banco através de canais digitais que complementam o papel da agência, a abordagem ao cliente é proativa, antecipando as suas necessidades e atuando em diversos estágios da "cadeia de valor" do cliente, essencialmente através de meios digitais. Outro aspecto com grande impacto para a jornada do cliente se refere à coleta de documentos e informações na qual, em bancos efetivamente digitais, acontece a captura eletrônica de dados e e-assinatura, por meio de um processo não presencial. Além disso, existe um be-

54 - FONTE: CAPITAL INTELECTUAL STRATEGY& - TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM BANCOS

nefício altamente tangível para os clientes que se reflete nos preços e ofertas, com customização no indivíduo (vs. segmento), devido à utilização de data analytics de informações bancárias e de outras fontes.

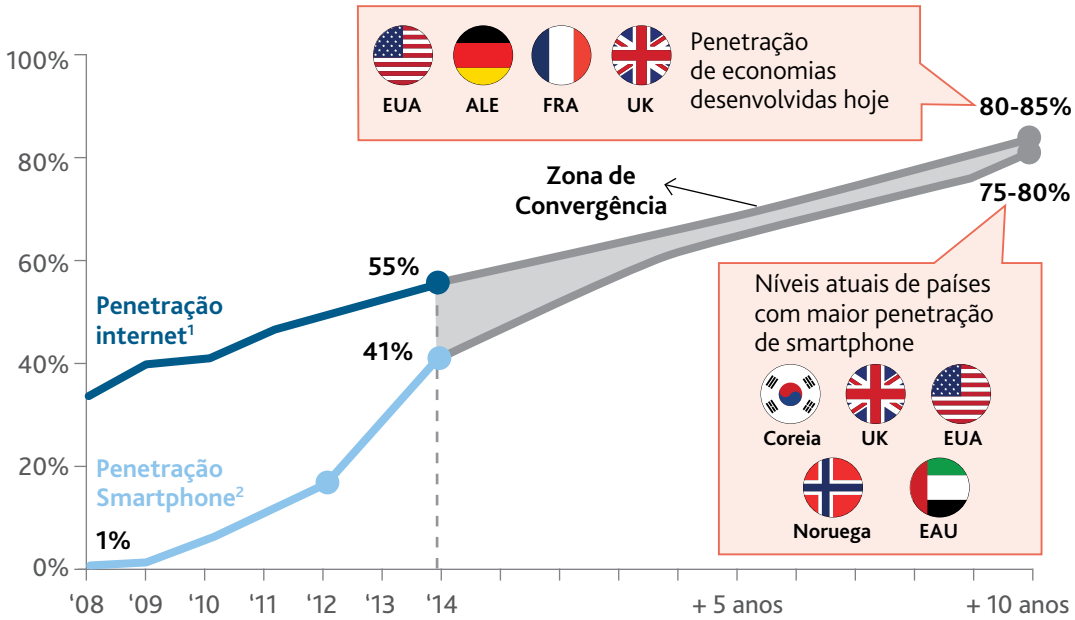
Em resumo, segundo os estudos da Strategy&, bancos devem dar sequência aos seus processos de transformação digital para que possam acompanhar a evolução gradual no perfil geral dos clientes, para um cenário de predominância de clientes altamente digitalizados, e oferecer jornadas mais aderentes ao novo perfil de comportamento. Para isso, é fundamental que os bancos construam um novo conjunto de capacitações, capazes de atender às novas necessidades que surgem com o desenvolvimento do mercado.

b. Aumento da relevância das instituições não bancárias no mercado de meios de pagamento e risco para os bancos

A indústria de pagamentos representa uma parcela relevante das transações bancárias e vem apresentando crescimento significativo nos últimos anos. Nesse contexto, a oferta de um plano de pagamentos sólida, como parte de uma estratégia digital competitiva, é fundamental para as instituições que quiserem manter um papel relevante nesse mercado. Para isso, bancos devem ser capazes de atender às necessidades e expectativas do novo perfil de clientes altamente digitalizados que vem se consolidando no mercado.

Ao mesmo tempo, o aumento da penetração de smartphones, tablets e internet, de um modo geral, abre espaço para o surgimento de novas formas de interação com clientes no sistema financeiro. O aumento da capilaridade dos serviços, através dessas plataformas tecnológicas, permitindo que clientes realizem suas transações a qualquer momento e de qualquer lugar, utilizando um canal independente, reduz as barreiras à entrada nesse mercado e abre espaço para novos entrantes. Quando observamos o mercado, de fato existe uma migração relevante das transações para canais remotos (ex.: internet e mobile banking), evidenciando a elevação nas preferências dos consumidores por esses meios e a mudança gradual no papel das agências como forma de relacionamento bancário.

FIGURA 55 PENETRAÇÃO DE INTERNET E SMARTPHONE – BRASIL [% total da população]



1) Valores estimados para 2014
2) Considera a penetração de pessoa com acesso a smartphones

Desse modo, segundo a Strategy&, agentes não bancários estão se mobilizando para tentar capturar parte desse grande mercado, que possui elevadas perspectivas de crescimento para os próximos anos. Esses agentes variam desde grandes empresas de telecomunicações a pequenas e ágeis empresas de tecnologia, e estão buscando definir os novos padrões da indústria de pagamentos, através de plataformas inovadoras e altamente atrativas para os consumidores. Além disso, esses agentes se diferenciam dos bancos por possuírem restrições regulatórias mais brandas, menor aversão ao risco e maior independência em relação a consumidores. Agentes não bancários são altamente orientados a inovações e constantes reinvenções de seus produtos e plataformas, sobretudo porque alavancam a infraestrutura dos bancos para suas operações, conseguindo manter o foco em suas atividades nesse ambiente, o que os torna mais ágeis e eficientes.

Por outro lado, bancos, através de contas correntes, crédito e ampla credibilidade em termo de segurança, possuem uma vantagem relevante no mercado de pagamentos por serem os únicos capazes de atingirem uma escala adequada. Em outras palavras, os bancos estão alguns passos a frente das instituições não bancárias na corrida pela liderança no mercado de meios de pagamento, mas é fundamental que estimulem a utilização de seus canais digitais, disponibilizando novas experiências para os consumidores e plataformas inovadoras.

55 - FONTE: ANÁLISES STRATEGY&

Nesse sentido, em sua agenda por inovação contínua, bancos deveriam utilizar meios de pagamento como piloto para o desenvolvimento de novas operações digitais, dado o benefício oferecido por esse mercado de interações frequentes e comportamentos repetitivos de consumidores. Dessa forma, o mercado de meios de pagamento fornece o acesso a testes rápidos e diretos com o mercado, fazendo com que iniciativas mal sucedidas possam ser rapidamente abandonadas, sendo substituídas por novas ações.

c. Redefinição do papel das agências como canal de serviços e relacionamento com os clientes

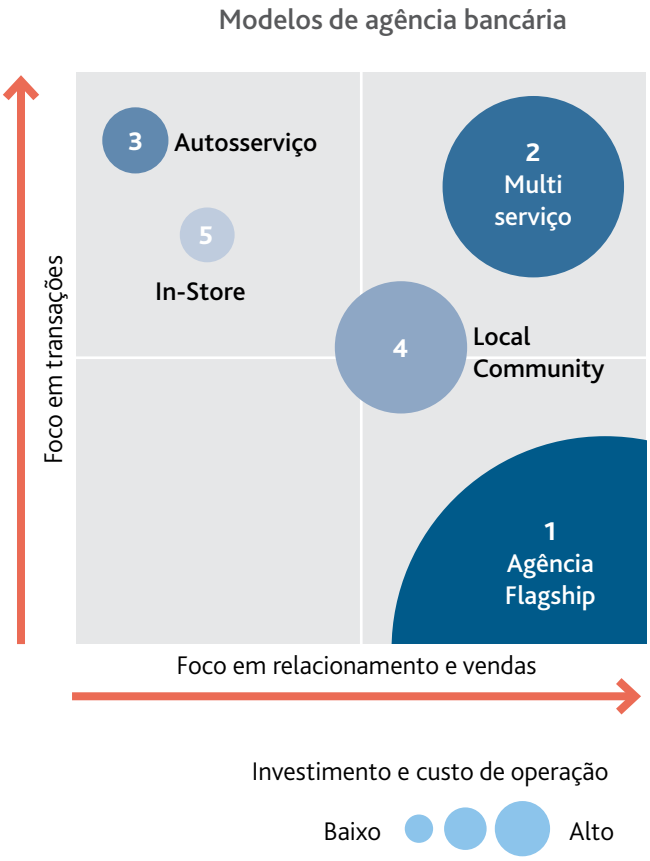
Segundo a Strategy&, globalmente, os bancos estão gradualmente mudando o foco principal dado às agências. Com o desenvolvimento dos canais digitais, e o aumento da relevância desses canais em uma grande parte das transações bancárias, as agências podem assumir diferentes papéis, que vão desde uma atuação predominantemente consultiva e de relacionamento com consumidores até a adoção de formatos como o de estabelecimentos menos pessoais, com foco maior em transações.

Para isso, os bancos estão desenvolvendo capacitações diferenciais para aportar nas agências um foco mais comercial, viabilizando a geração de receita adicional e aumentando o valor para consumidores. No novo modelo adotado, bancos devem ser capazes de utilizar informações disponíveis para a oferta de produtos e serviços no ato da operação na agência (caixa ou ATM), por correntistas e não correntistas, segmentando clientes por perfil através do seu comportamento e alavancando bases secundárias para insights sobre não correntistas. Ao mesmo tempo, a mudança requer o recrutamento de funcionários com perfil adequado a cada modelo de agência. Bancos deverão desenvolver capacitações de venda e de conhecimento de produtos nas equipes de funcionários nas agências, adequando os modelos de carreira e treinamentos ao perfil de "funcionário digital". Paralelamente, as novas demandas da equipe na geração adicional de receitas e a diminuição do fluxo de movimentações pelo desenvolvimento dos canais digitais demanda uma readequação da capacidade de atendimento das agências, para endereçar o desbalanceamento que surge. Em meio a essas mudanças, faz-se necessário padronizar e melhorar processos e ferramentas na agência para permitir a inteligência de venda. Por fim, é fundamental revisar o modelo de gestão de vendas, ajustando os planos de metas e recompensas, levando em conta o papel de geração de receitas, bem como realizar a gestão proativa de indicadores (KPIs) de geração de receitas e do pipeline de oportunidades.

Nesse contexto, estudos da Strategy& mostram que bancos estão adotando um mix de 5 modelos de agências, balanceando necessidades do cliente com custo de servir e alavancando as respectivas estratégias multicanais.

1. Agência *Flagship*: Experiência de sofisticação com acesso a especialistas com reforço das capacitações digitais e em operações mais complexas
2. Agência Multisserviço: Experiência "one stop banking" (vendas e serviço) com foco em clientes que preferem privacidade e interações pessoais
3. Agência Autosserviço: Terminais de autoatendimento com múltiplas funções bancárias e com acesso remoto a especialistas por vídeo / telefone
4. Agência Local *Community*: Experiência customizada para as caraterísticas da comunidade local com oferta específica (mix) e eventos de relacionamento
5. Agência *In-Store*: Experiência de conveniência para transações simples em localidades de grande movimento frequentadas pelos clientes

FIGURA 56 MODELOS FUTUROS DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS



Definição

1. Experiência de sofisticação com acesso a especialistas com reforço das capacitações digitais e em operações mais complexas
2. Experiência "one stop banking" (vendas e serviço) com foco em clientes que preferem privacidade e interações pessoais
3. Terminais de autoatendimento com múltiplas funções bancárias e com acesso remoto a especialistas por vídeo / telefone
4. Experiência customizada para as caraterísticas da comunidade local com oferta específica (mix) e eventos de relacionamento
5. Experiência de conveniência para transações simples em localidades de grande movimento frequentadas pelos clientes

56 - FONTE: CAPITAL INTELECTUAL STRATEGY&

A magnitude do movimento realizado dependerá da estrutura e da estratégia de cada banco, considerando o perfil dos consumidores alvo e os diversos objetivos envolvidos no processo. Em primeiro lugar, uma reinvenção das agências gera um grande aumento do valor para os clientes, dado que permite que bancos identifiquem com maior clareza os produtos e serviços que os consumidores estão dispostos a contratar. Em segundo lugar, esse processo melhora a gestão de clientes, pois viabiliza uma melhor compreensão das preferências do consumidor emergente, articulando necessidades e ativando recomendações de clientes satisfeitos. Além disso, bancos são capazes de identificar oportunidades de venda cruzada para aumentar costumer share e, consequentemente, receita. Em meio a esse contexto, existe um aumento da satisfação do cliente pelo melhor atendimento a suas necessidades, permitindo maior foco dos investimentos do banco em produtos e funcionalidades relevantes para os clientes-alvo. Por fim, bancos são capazes de reduzir seus custos de atendimento, garantindo a consistência de serviço nos canais e limitando o atendimento às reais necessidades dos clientes, alinhando custos aos produtos e canais adequados.

FIGURA 57 OBJETIVOS DA NOVA ESTRATÉGIA DE AGÊNCIAS

Como exemplo desse movimento, o JP Morgan Chase anunciou no início de 2015 que iniciará um processo de fechamento das operações em aproximadamente 300 agências, de uma base de 5.602 unidades. O banco busca alavancar a sua lucratividade, através da potencialização do direcionamento de clientes para canais digitais, ao mesmo tempo em que dá início ao processo de reinvenção da agência do futuro. Esse movimento acontecerá de forma gradual, e visa transformar o foco de agências, inicialmente em algumas regiões, de centros de transações para centros de relacionamento e assessoria, deixando cada vez mais espaços para contatos individuais entre especialistas do banco e clientes. Como parte dessa estratégia , o banco reduzirá o número de atendentes que focam prioritariamente em transações de rotina, que migrarão gradualmente para outros canais, como internet, mobile, tablets e ATMs, e esse movimento é entendido como uma preferência efetiva dos consumidores versus uma imposição do banco aos seus clientes. O banco entende que a utilização de meios digitais leva a clientes mais engajados, mais satisfeitos e mais fidelizados, conduzindo um maior número de transações a custos mais atrativos.

57 - FONTE: CAPITAL INTELECTUAL STRATEGY& - TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM BANCOS

d. Busca dos bancos por reinventar suas estruturas de middle e back office e o impacto para o índice de eficiência

Segundo a Strategy&, tipicamente os processos de transformação digital em bancos são disparados pelas áreas responsáveis pelo cliente, principalmente por uma questão de identificação das necessidades dos consumidores e readequação das interfaces de interação para absorver os benefícios existentes. Entretanto, esse processo deve ser acompanhado por uma reinvenção das estruturas de middle e back office de modo a viabilizar a execução da agenda das áreas clientes e explorar oportunidades de eficiência decorrentes dos avanços tecnológicos.

Nesse contexto, bancos devem considerar quatro alavancas-chave para o sucesso do processo de transformação digital no middle e back office, além de endereçar demandas de consumidores e do negócio para o redesenho dos novos processos automatizados. Em primeiro lugar, é necessário considerar a experiência do consumidor, garantindo tanto que a entrega do serviço esteja baseada na experiência do usuário quanto uma oferta robusta, capaz de servir uma base de clientes amplamente diversificada, com necessidades complexas. Em segundo lugar, é fundamental avaliar o negócio e a organização sob a perspectiva de capacidade de mudança, estabelecendo prioridades competitivas, e acompanhando a evolução do negócio e do modelo operacional.

Além disso, existem questões de tecnologia envolvidas no processo, sobretudo relacionadas a sistemas legados. A reinvenção digital deve ser capaz de superar essas barreiras existentes e, de fato, mudar de patamar de sistemas em comparação a modelos tradicionais de entrega, articulando informações fragmentadas e integração com interfaces de terceiros. Por fim, a última peça desse quebra-cabeça se refere a aspectos regulatórios, que no ambiente da indústria bancária se fazem extremamente relevantes. Para o sucesso da transformação digital, bancos devem lidar com questões de compartilhamento de informações e *suitability*, com adequação das ofertas às reais necessidades dos consumidores. A privacidade de clientes e a segurança de informações, no ambiente digital, tendem a aparecer com frequência como potenciais barreiras para o desenvolvimento digital nesse mercado, mas existe um amplo e profundo trabalho dos bancos sendo feito no sentido de garantir a segurança dos consumidores nos mesmos patamares ou até superiores aos oferecidos atualmente.

Nesse sentido, estudos da Strategy& mostram que os bancos devem ponderar os objetivos e requerimentos do negócio versus demandas e expectativas de clientes. De um lado, estão as questões regulatórias exigidas dos bancos e que devem ser cumpridas mandatoriamente, além de indicadores e métricas de eficiência e risco que estão continuamente nas agendas das instituições. Do outro lado, estão os consumidores, com demandas e expectativas de conveniência, controle e transparência, constantemente pressionando por melhorias das instituições. Sendo assim,

bancos, como um todo, devem tomar decisões envolvendo esses *trade-offs* para garantir o alinhamento ótimo da transformação digital aos objetivos estratégicos de longo prazo da instituição.

FIGURA 58 ALAVANCAS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM BANCOS

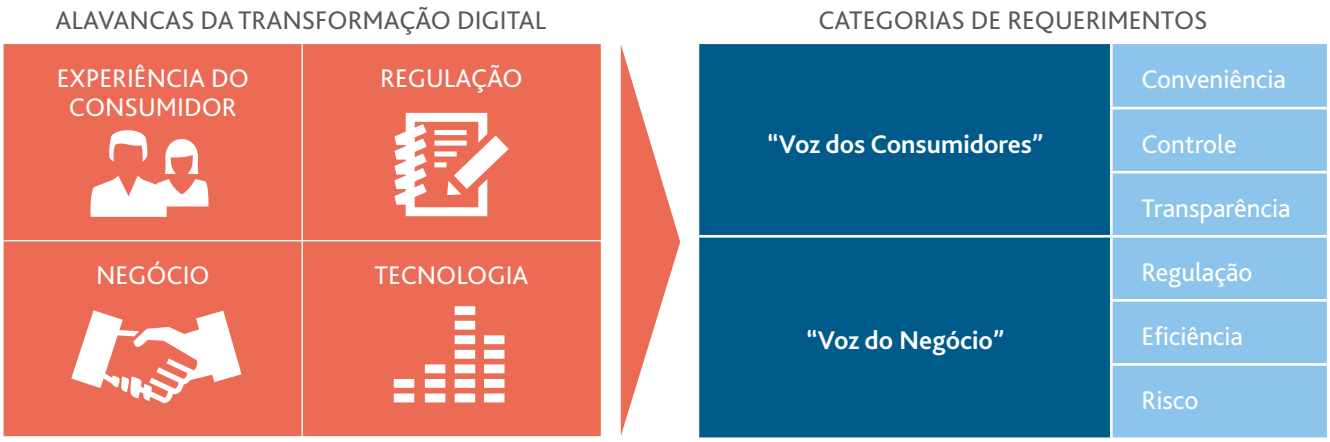


FIGURA 59 PERSPECTIVAS SOBRE A ESTRATÉGIA DIGITAL DE BACK OFFICE EM BANCOS

Para que os bancos consigam tirar o máximo proveito da reinvenção das estruturas de middle e back office, em meio ao processo de transformação digital, o assunto deve ser tratado como uma peça relevante para as estratégias digital e de negócios. Além disso, devem ser consideradas as novas tendências tecnológicas que surgem e a evolução do

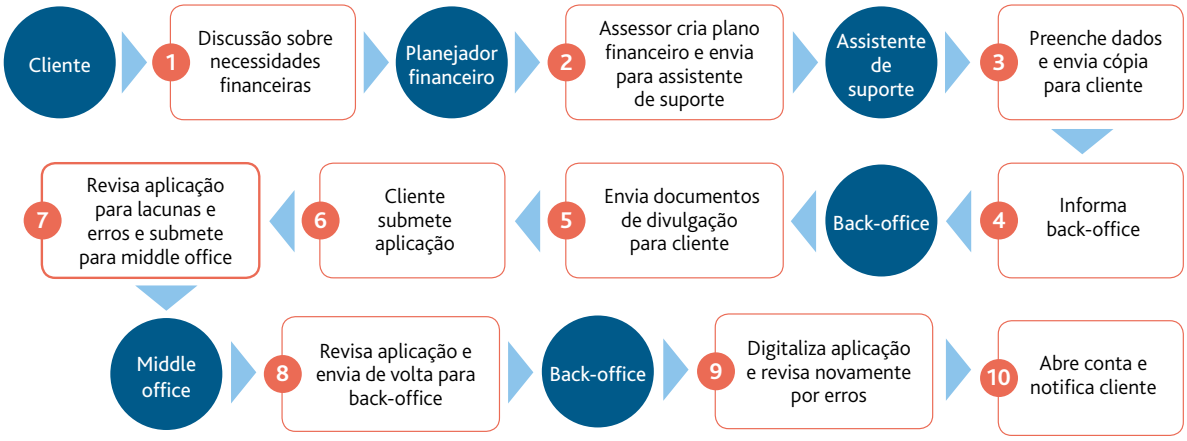
58 E 59 - FONTE: CAPITAL INTELECTUAL STRATEGY& - TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM BANCOS

ambiente. O rápido movimento na indústria tecnológica abre precedente para a entrada de novos competidores digitais no ambiente bancário, com ofertas diferenciadas e níveis de exigência regulatória diferenciados. Somado a isso, surgem as tecnologias que permitem aos bancos oferecer soluções inovadoras, tanto em termos de conveniência e nível de serviço para clientes quanto de simplificação e otimização de processos que melhoram a eficiência das estruturas operacionais (ex.: e-signature, data analytics, mobile banking). Por fim, devem ser avaliadas as implicações nas novas e crescentes necessidades dos consumidores nas estruturas de middle e back office, bem como seus impactos no modelo operacional pretendido. Por exemplo, a articulação entre a gestão das ofertas multicanal e a disponibilidade dos serviços em qualquer lugar e a qualquer momento, ou a ponderação entre rápidos tempos de resposta e de processamento às demandas, e a estrutura necessária para viabilizar níveis de serviço eficazes e efetivos.

FIGURA 60 SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS ATRAVÉS DA DIGITALIZAÇÃO

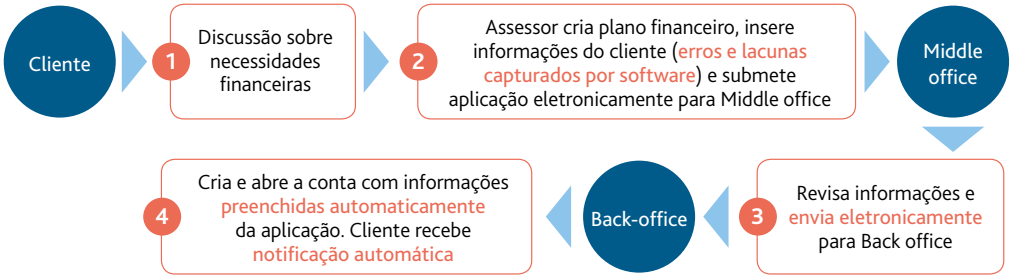
ESTÁGIO TÍPICO

O estágio atual das interações banco-cliente é fragmentado, ineficiente e exige múltiplos pontos de contato



ESTÁGIO DIGITALIZADO

A digitalização dos processos em bancos gera automatização e aumenta a eficiência, resultando em **economias de custo e melhorando a experiência do cliente**



60 - FONTE: CAPITAL INTELECTUAL STRATEGY& - TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM BANCOS

Como exemplo desse movimento, a Strategy& mostra que bancos que possuem suas estruturas de middle e back office digitalizadas conseguem simplificar os processos, agregando flexibilidade e velocidade no processamento das informações. Na figura da página anterior, temos uma representação esquemática comparando os processos em bancos típicos e em bancos digitalizados, evidenciando a maior eficiência e simplicidade quando as estruturas digitais são bem aproveitadas.

Nesse sentido, existe um conjunto de prioridades a serem estabelecidas para apoiar os bancos em seus processos de transformação. Com a crescente tendência, não só na indústria bancária, de tornar os modelos cada vez mais centrados nos clientes nas linhas de frente, cria-se uma necessidade por adaptar as estruturas de middle e back office para viabilizar essa mudança. Além disso, a multiplicidade de canais eleva a complexidade de distribuição de produtos e serviços, fazendo com que bancos tenham que decidir qual é a melhor forma de ir ao mercado considerando acesso, tempo e custo dos canais disponíveis. Isso só será possível se as instituições forem capazes de simplificar os modelos operacionais, permitindo que inovações e capacitações tecnológicas estejam no centro da estrutura, e fazendo a gestão da informação para atender as necessidades dos clientes adequando os custos de servir. Nesse contexto, a reinvenção das estruturas de middle e back office coloca em jogo, também, benefícios significativos para a gestão de riscos, em um cenário no qual a articulação com requerimentos de compliance e de capital dos reguladores devem ser atentados, sobretudo devido à mudança na dinâmica geral do novo ambiente de negócios.

Ao olharmos o exemplo de crédito corporativo e para consumidores, a transformação digital traz impactos significativos, em diversas dimensões de risco, como risco de crédito, risco operacional e risco da empresa. Em termos de risco de crédito, consumidores fornecerão as mesmas informações que atualmente, mas as conferências de documentos serão menos intensas, o que pode elevar o risco existente. Por outro lado, a padronização de processos e estruturas de análise leva a uma qualidade de avaliação mais consistente, e consequentemente à redução do risco. Além disso, recomendações customizadas e pessoais, apoiam consumidores na tomada de decisão, reduzindo o risco de crédito existente. Nesse sentido, processos e sistemas mais desenvolvidos levam a melhorias de *compliance*, ao mesmo tempo em que abordagens padronizadas para a análise de crédito reduzem riscos operacionais. Por fim, o redesenho de processos eleva a satisfação dos clientes, melhorando a posição competitiva do banco no mercado.

FIGURA 61 IMPACTO DE NOVOS PROCESSOS NO PERFIL DE RISCO – EXEMPLO DE CRÉDITO ATACADO E VAREJO

Risco de crédito	Risco operacional	Risco empresarial
↓ Processos e estruturas padronizados levam a qualidade de avaliações mais consistentes e menor risco de crédito → Aplicações de empréstimo ainda serão avaliadas pelo gerente de relacionamento ↑ Clientes fornecerão as mesmas informações, mas conferências de documentos serão reduzidas → Racionalização de colaterais é compensada em taxas de juros ↓ Consultas individualizadas ajudam na redução do risco	↓ Estrutura de avaliação de crédito padronizada leva a: - Melhorias em *compliance* - Qualidade consistente em avaliação e aconselhamento ↓ Processos e sistemas levam a melhorias em *compliance* → Encontros entre cliente/ consultor continuam sendo essenciais no processo de financiamento	↓ Redesenho de processos eleva a satisfação dos clientes, elevando a posição competitiva no setor

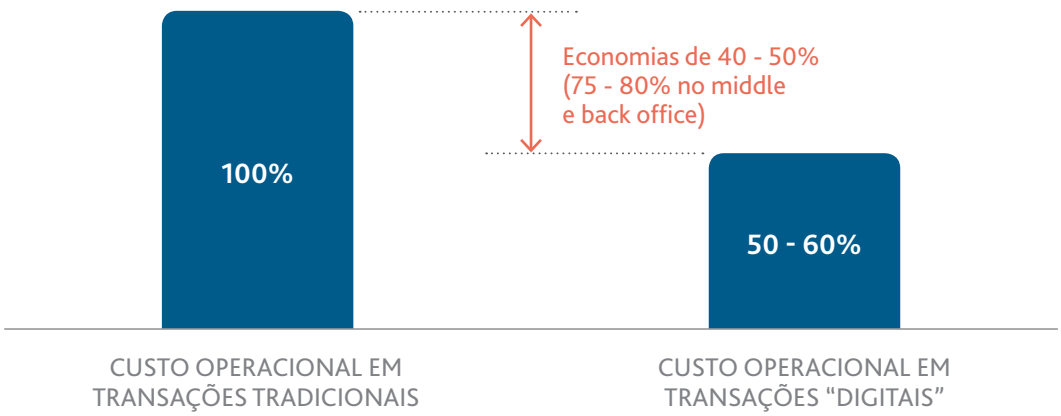
↓ Reduz risco ↑ Eleva risco → Sem impacto no risco

Em adição, estudos da Strategy& mostram que a transformação digital pode gerar reduções significativas no custo de atendimento para o middle e back office. Em primeiro lugar, os ganhos decorrem do processamento digital fim-a-fim sem o uso de papel, no qual documentos são digitais ou rapidamente digitalizados, gerando o processamento de informações de maneira altamente integrada e sem falhas. Em segundo lugar, a tecnologia permite a automação dos processos, permitindo o autosserviço dos consumidores. Além disso, passa a ser possível fazer a gestão fim-a-fim do fluxo de trabalho, monitorando as etapas do processo e tomando as devidas ações de correção. Em termos de pessoas, a digitalização permite a gestão dinâmica dos funcionários, a partir da formação de grupos de habilidades, alocação dinâmica e recursos multifuncionais. Por fim, bancos se beneficiam da gestão da informação, através de bases de dados consistentes e consolidadas com atualizações em tempo real, com impactos positivos relevantes em controles e transparência.

Nesse contexto, tipicamente bancos são capazes de absorver economias de 40-50% em custos operacionais ao realizarem transações "digitais" *versus* transações convencionais, e quando olhamos exclusivamente os custos de middle e back office, as economias podem chegar a 75-80% dos custos operacionais.

61 - FONTE: CAPITAL INTELECTUAL STRATEGY& - TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM BANCOS

FIGURA 62 ECONOMIAS TÍPICAS POTENCIAIS EM TRANSFORMAÇÕES FIM-A-FIM



e. Níveis de maturidade digital dos bancos e como se dá o processo de transformação

Segundo a Strategy&, a adaptação ou reinvenção das estruturas de middle e back office age como ferramenta facilitadora da transformação digital, agilizando o serviço a um nível de custo adequado.

Nesse sentido, bancos variam em termos de maturidade digital de acordo com o nível de automação e digitalização dos processos. Nenhum banco ainda atingiu o nível máximo de maturidade digital, que significaria ter procedimentos de gestão de risco automatizados, segmentação dinâmica de clientes, ofertas focadas de produtos e serviços, integração total entre os canais e ferramentas complexas de CRM. Entretanto, existem diversas iniciativas em andamento, e alguns bancos que já se encontram em fases bastante evoluídas. O Wells Fargo, por exemplo, possui elevado nível de integração entre seus sistemas, o que leva aos menores custos de processamento em aprovações de crédito aos consumidores. Paralelamente, o Bank of America, procurou obter uma segmentação de clientes refinada, o que permite a realização de prospecção e marketing mais focados e consequentemente um melhor aproveitamento da base de clientes. A próxima figura representa o nível de maturidade de alguns bancos reconhecidos internacionalmente, e quais os seus principais atributos de diferenciação nesse sentido.

Sendo assim, segundo a Strategy&, em grandes bancos, o processo de transformação digital tem passado por três estágios:

1. "Oferta de Canais Virtuais"
2. "Banco Digitalizado"
3. "Banco Digital"

62 - FONTE: CAPITAL INTELECTUAL STRATEGY& - TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM BANCOS

FIGURA 63 DIFERENÇAS ENTRE BANCO DIGITALIZADO E BANCO DIGITAL – EVENTOS CRÍTICOS

	"Banco digitalizado"		"Banco digital"	
Abertura de contas	Processo presencial na agência (onde a conta fica vinculada) - cadastro remoto nos canais eletrônicos	Fluxo físico de documentos e assinaturas	Processo não presencial, com captura digital de documentos e informações e coleta eletrônica de assinatura	
Consulta e resolução de problemas	Contato com o gerente vinculado à conta para resolução de problemas com necessidade de presença na agência pelo cliente	Canais eletrônicos para consultas e transações não complexas - dúvidas canalizadas para gerente	Acesso a canais eletrônicos para todas as consultas e contratação de produtos	Resolução de problemas por múltiplos canais sem a necessidade da ida à agência

Existe grande discussão no mercado no que tange à liderança do processo de transformação digital, e até o momento não há uma conclusão clara sobre esse tópico, mas o que fica claro para todos é a multidisciplinaridade envolvida nesse movimento, e isso é um fator de complicação para as instituições neste momento. Tipicamente, as áreas envolvidas possuem incentivos e objetivos diferentes para a transformação, e esse desalinhamento cria a necessidade de alguém com autonomia suficiente para a tomada de decisões. Essa pessoa deve ser capaz de estimular a colaboração entre as áreas, buscando o alinhamento, e se responsabilizar pela tomada de decisões em momentos de pouca clareza para as áreas envolvidas, tendo em vista o objetivo e estratégia da empresa como um todo (ex.: alocação de investimentos em projeto X ou Y da transformação digital). Sendo assim, é muito importante que a amplitude de controle da área responsável se estenda horizontalmente por toda a organização, sobretudo para que conflitos de incentivos e objetivos possam ser resolvidos de maneira eficiente e centralizada (ex.: diretamente abaixo do CEO ou criação de área específica). Por fim, a pessoa no comando deve ter fortes capacitações de liderança, sendo capaz de mobilizar as diversas partes da organização em direção aos diversos objetivos existentes, visualizando o futuro e inspirando as pessoas a perseguirem o caminho e a estratégia traçados pela organização para que a transformação seja bem-sucedida.

63 - FONTE: CAPITAL INTELECTUAL STRATEGY& - TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM BANCOS

Coordenação
Diretoria de Comunicação
Diretoria de Eventos
Diretoria de Negócios e Operações

Pesquisa
Comissão de Tecnologia e Automação Bancária – FEBRABAN
Strategy&

Projeto e artes
Ideia Visual

Gráfica
Intergraf

Jornalista responsável
Cleide Sanchez Rodriguez (Mtb 15.318)

FEBRABAN
Federação Brasileira de Bancos

FEBRABAN

Federação Brasileira de Bancos