

Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2013



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	. 17
4.	Internet e mobile banking: os canais do presente	. 29
5.	Os investimentos e despesas em tecnologia bancária	. 37
6.	Uma perspectiva da estratégia digital para os bancos	45

Apresentação

á 22 anos a Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN faz um levantamento junto às principais instituições financeiras para mapear o estágio da tecnologia bancária no País e identificar suas tendências. Para uma sociedade cada vez mais conectada, tornou-se imperativo ampliar a oferta de serviços, possibilitando o acesso a uma série de informações e dados. Os bancos têm correspondido às novas demandas, aportando investimentos vultosos em tecnologia e contribuindo, de forma inquestionável, para a oferta de produtos e serviços que atendam às expectativas de consumidores cada vez mais exigentes.

A Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2013 mergulha em temas importantes, como a consolidação de internet e 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. E a exemplo das duas últimas edições, a FEBRABAN contou com a parceria de uma das maiores e mais tradicionais consultorias de gestão estratégica do mundo, a Strategy& (conhecida anteriormente como Booz & Company), que, ao longo dos últimos meses, auxiliou-nos na elaboração da Pesquisa.

Foram consultadas 18 das principais instituições financeiras do País, que correspondem a 97% do mercado, considerando o número de agências, e 90% dos ativos totais do setor bancário. Uma representatividade que faz deste estudo um bom indicador das necessidades tecnológicas para atender à 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 consumidor, incluindo tendências de negócios e tecnológicas, comparação com benchmarks internacionais e implicações e oportunidades para o setor financeiro brasileiro.

Neste ano também acrescentamos alguns questionamentos ao levantamento, principalmente relacionados a novas tecnologias. Esses novos tópicos provocaram nas instituições financeiras a necessidade de maior engajamento no disclosure de informações. E elas mostraram-se disponíveis para cooperar na construção de um capital intelectual fundamental para o conhecimento do estágio atual da TI no setor bancário. Esse empenho dos participantes vai 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. Nesse sentido, nossa perspectiva para os próximos anos é 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 tem se mostrado cada vez mais um alicerce fundamental para a indústria de serviços financeiros. E a Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2013 reforça esse quadro, ao 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, por meio do crescimento do número de transações a uma taxa de 14% ao ano desde 2009.

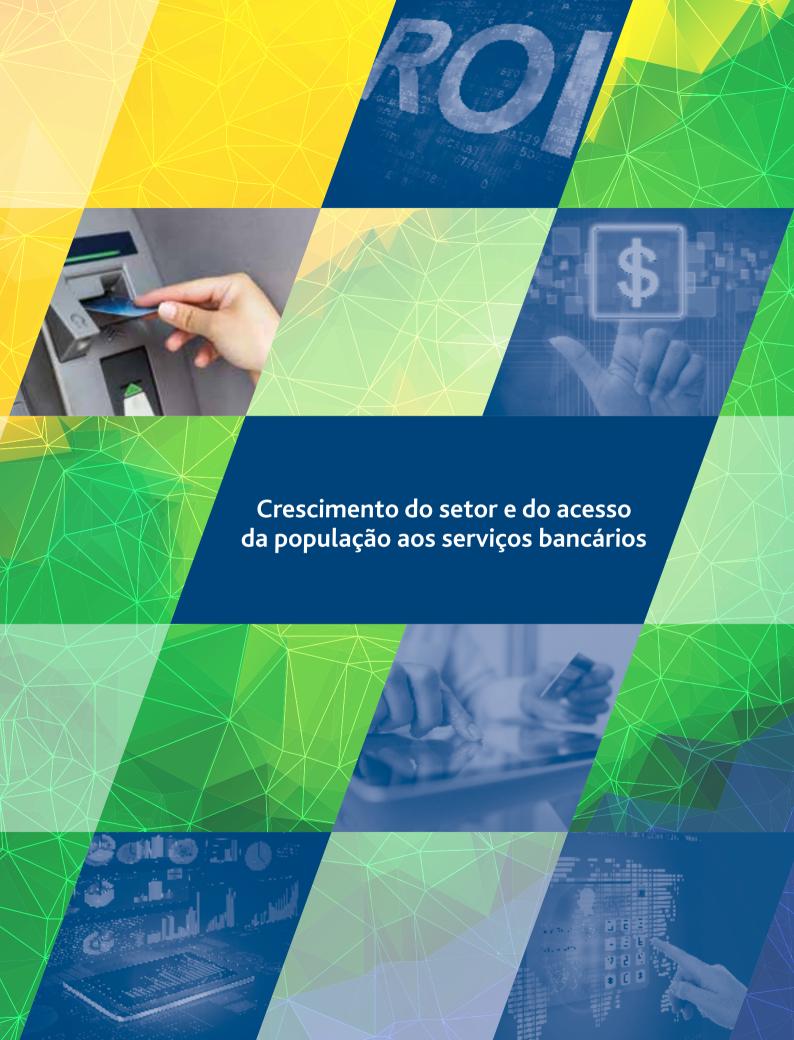
A Pesquisa destaca, ainda, que os meios eletrônicos tiveram um papel fundamental no processo de inclusão financeira no País. Em 2013, transações feitas em internet banking representaram 41% do total de transações do mercado, consolidando-se como o canal mais representativo. As transações em mobile banking, que registraram um crescimento exponencial de 270% ao ano, em média, no período de 2009 a 2013, já correspondem a quase 6% do total de transações realizadas.

Em razão desse avanço, a participação das agências, contact centers e ATMs no total das transações bancárias recuou de 52%, em 2009, para 37% em 2013, mesmo com aumento no número absoluto de transações. Essas mudanças comportamentais trazem reflexões sobre o futuro das agências, que deverão ser remodeladas tanto em espaço físico quanto no perfil das suas equipes, fazendo com que possuam um papel muito mais consultivo e menos transacional, conforme será detalhado ao longo deste documento.

Convidamos o leitor a navegar pelos principais resultados da Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2013, conhecer mais da realidade atual da indústria, avaliar as principais mudanças ocorridas ao longo dos últimos anos e conhecer os movimentos que despontam no exterior como tendências para o setor bancário. Aqui, discutimos suas potenciais implicações para a indústria. Assim, esperamos que esse material seja proveitoso não apenas para melhorar as estratégias atuais dos nossos parceiros como também os ajude a capturar importantes oportunidades que virão no futuro.

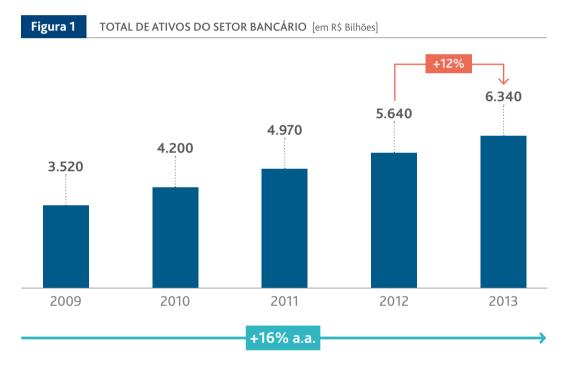
Gustavo Fosse

Diretor setorial de tecnologia e automação bancária da FEBRABAN Presidente do CIAB FEBRABAN 2014



o longo dos 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.

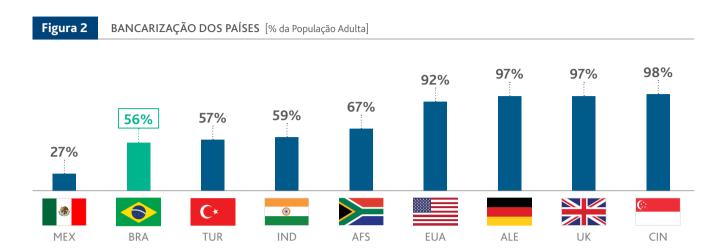
Como consequência desse cenário, é possível perceber que o setor financeiro continua se desenvolvendo. O crescimento do total de ativos da indústria bancária a taxas de dois dígitos é um dos indicadores da evolução constante e uniforme dos bancos (figura 1).



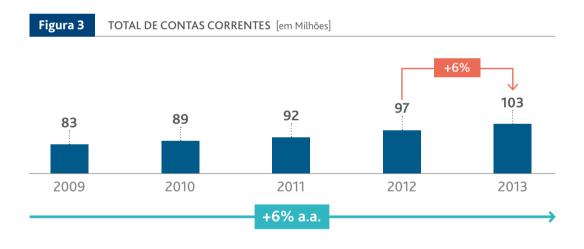
A variação percentual foi calculada com base nos números absolutos. Esse racional foi utilizado para todas as figuras deste documento e, por esse motivo, esta nota será omitida nas páginas seguintes

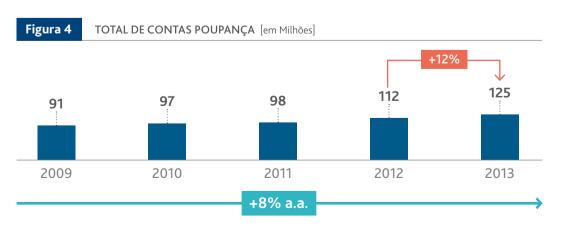
A taxa de bancarização de 56% (figura 2) equipara o Brasil a outras nações emergentes — Turquia e Índia, por exemplo. No entanto, ainda fica abaixo dos níveis registrados pelas economias desenvolvidas como EUA, Alemanha e Reino Unido, que apresentam taxas de bancarização em torno de 97%. Isso representa um grande potencial de expansão para os bancos de varejo, o que permite afirmar que a manutenção das taxas de crescimento é sustentável para os próximos anos, caso o setor desenvolva mecanismos e produtos voltados para a população que ainda não ingressou no mercado bancário.

8



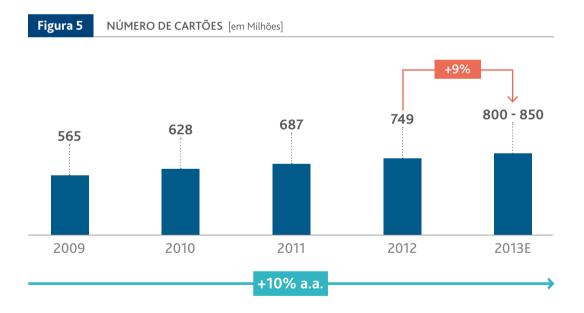
Com o aumento da demanda por serviços financeiros, houve expansão do número de contas correntes ativas e de contas poupança. As figuras 3 e 4 ilustram esse fenômeno ao longo dos últimos anos.





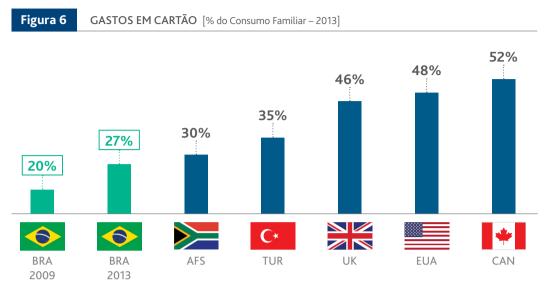
Ao mesmo tempo em que cresce a base de contas correntes e de poupança, o número de empresas que estão se relacionando ativamente com o Sistema Financeiro Nacional (SFN) dobrou. O total de contas de pessoas jurídicas era de 4,4 milhões em 2005, chegou aos 5,6 milhões em 2008 e encerrou 2013 com 8,8 milhões. Somadas aos 133,7 milhões de cadastros de pessoas físicas, as contas de pessoas jurídicas ajudam a compor a base de 142,5 milhões de clientes.

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.

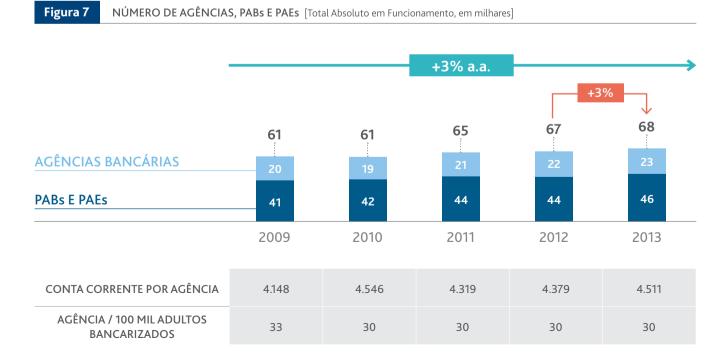


Os cartões, no entanto, não são tão relevantes na economia nacional como são em outros países. O percentual dos gastos familiares realizados via cartão evoluiu 7 pontos percentuais nos últimos cinco anos, saltando de 20%, em 2009, para 27% em 2013. Entretanto, esse valor ainda apresenta-se baixo quando comparado, por exemplo, com a África do Sul ou a Turquia, que possuem concentração de gastos maior nesse tipo de pagamento (30% e 35%, respectivamente). A figura 6 detalha a comparação com outros países, mostrando que ainda existe espaço a ser capturado por essa forma de pagamento no Brasil.

TO 5 - FONTE: ABECS



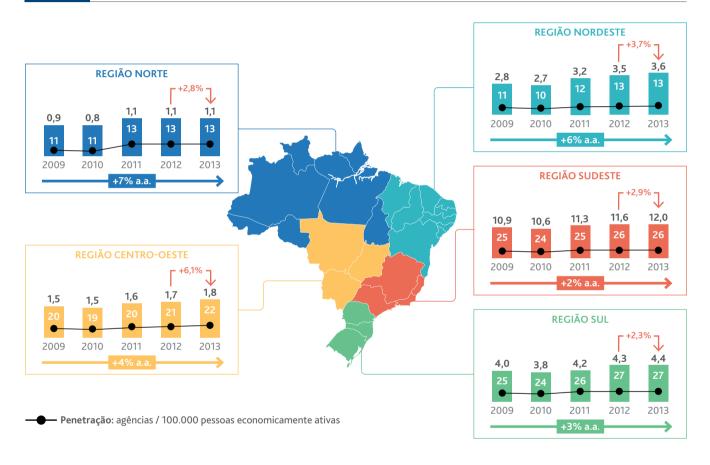
O crescimento consistente da oferta de serviços financeiros para a população de forma geral só pode ocorrer, no entanto, se houver um aumento da capilaridade dos pontos de atendimento. Assim, reconhecendo essa necessidade, os bancos continuaram a investir no aumento da presença dos pontos físicos, ampliando 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 3% no período de 2009 a 2013, conforme ilustra a figura 7.



^{6 -} FONTE: ABECS, ANÁLISE STRATEGY& 7 - FONTE: BANCO CENTRAL DO BRASIL, IBGE

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. Ao contrário, as regiões Sul e Sudeste apresentaram taxas de crescimento menores, indicando maior maturação dessas regiões geográficas, conforme ilustrado pela figura 8.

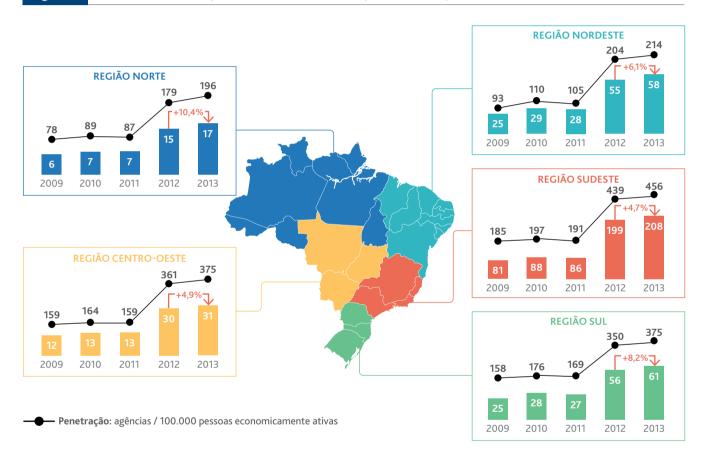
Figura 8 NÚMERO E PENETRAÇÃO DE AGÊNCIAS [Em milhares, 2013]



Da mesma forma que PABs, PAEs e agências registraram expansão nos últimos anos, os correspondentes bancários (empresas contratadas por uma dada instituição financeira para prestar determinada gama de serviço em nome e sob responsabilidade da instituição contratante) também apresentaram aumento de sua base no período analisado. Dessa forma, os correspondentes seguem se consolidando como 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 por causa das 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) pode atuar como correspondente. A Resolução permite ainda que instituições financeiras criem suas próprias empresas para atuar como correspondentes, oferecendo "prestação de serviços de atividades de atendimento a clientes e usuários da instituição contratante".

Figura 9 NÚMERO E PENETRAÇÃO DE CORRESPONDENTES [Em milhares, 2013]



Para o caso dos terminais de autoatendimento (ATM), o crescimento no número total foi em torno de 2% ao ano (figura 10). No entanto, o setor se preocupou não apenas com o aumento da quantidade, mas também na questão de acessibilidade por meio de ATMs com acesso para pessoas com deficiência. Embora numericamente o crescimento anual do total de ATMs tenha sido em torno de 2%, a proporção de terminais multifuncionais aumentou, assim como a quantidade de terminais adaptados a pessoas com deficiência (PCD), que já atinge 90% do total do parque instalado (figura 11).

9 - FONTE: BANCO CENTRAL DO BRASIL, IBGE

Além desse aumento no número absoluto, atualmente 100% dos postos de atendimento oferecem, pelo menos, um ATM adaptado para PCD. Nesse sentido, os bancos seguem investindo em disponibilizar ATMs considerados "full", melhorando a experiência do consumidor e possibilitando que um maior número de transações seja feito por esse canal.

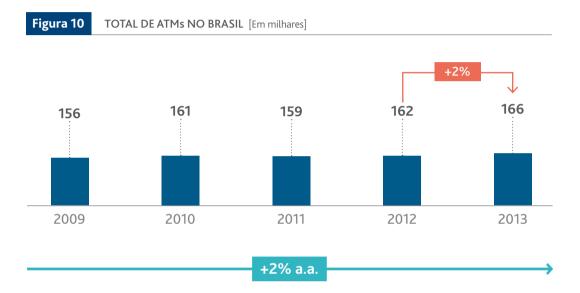
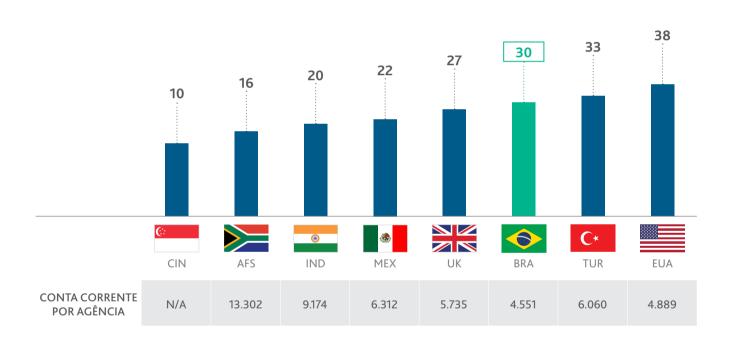


Figura 11 CONFIGURAÇÃO DA BASE DE ATMs [Em milhares]



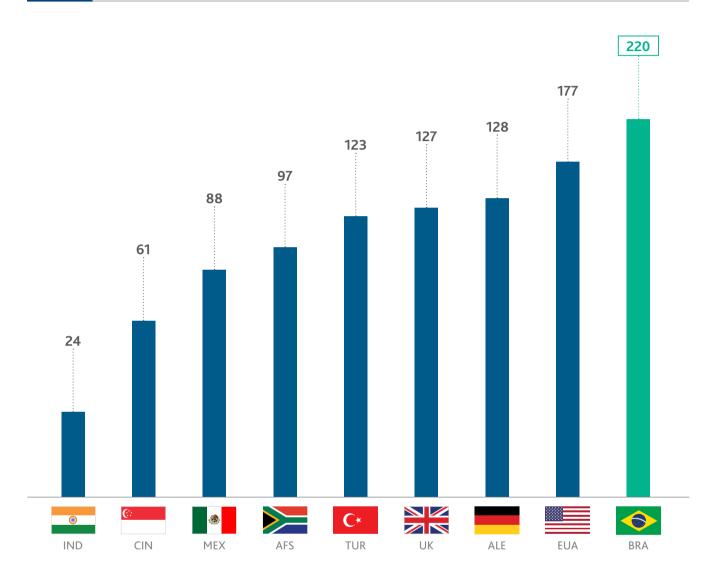
A interpretação desses indicadores fica mais rica ao observar o comportamento de dados de outros países. Assim, ao comparar o Brasil com benchmarks internacionais e desconsiderando as fortes diferenças geográficas, demográficas, econômicas e socioculturais, é possível observar que o Brasil, com 30 agências 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 12).

Figura 12 NÚMERO DE AGÊNCIAS POR 100 MIL ADULTOS BANCARIZADOS (2013)



Finalmente, os dados internacionais mostram ainda que o número de ATMs por população adulta já é um dos mais altos do mundo, conforme ilustra a figura 13.

Figura 13 TOTAL DE ATMs POR 100 MIL ADULTOS BANCARIZADOS (2013E)



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 atuação, aumentando assim pontos de atendimento, autoatendimento e qualidade dos meios virtuais como internet e mobile banking.



relacionamento dos bancos com seus clientes é parte fundamental do sucesso ou fracasso de suas estratégias. A disponibilização de canais e mecanismos para que os clientes possam realizar as transações desejadas e interagir com as instituições é essencial para viabilizar não apenas 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, os clientes irem 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 ATM intensificou-se gradativamente, especialmente no que diz respeito às operações de consultas, saques e emissão de extratos não envolvendo movimentação financeira. Esse primeiro movimento foi importante para que os clientes se acostumassem com o atendimento sem interação humana e ganhassem maior confiança nos serviços oferecidos por máquinas, habilitando-os a realizar 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 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 se relacionem com os seus bancos, estando todos interligados em tempo real. Essa mudança resulta não somente em alta

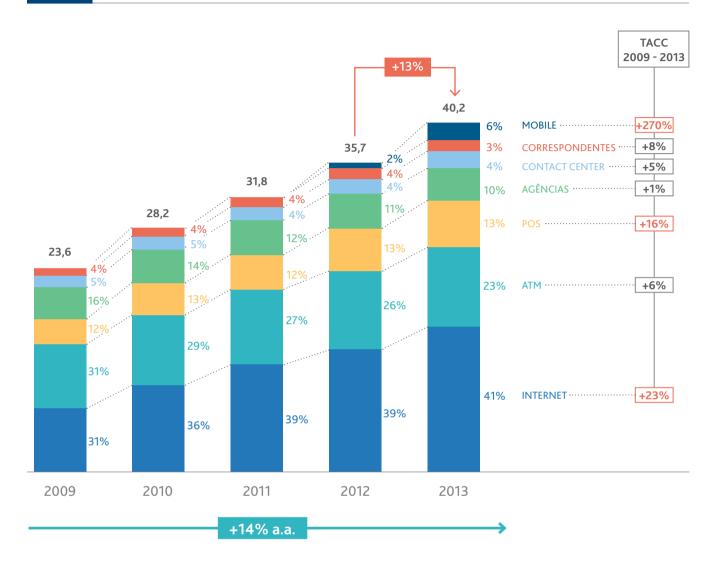
disponibilidade e comodidade, mas também em uma experiência mais fluida e satisfatória para os clientes. O surgimento de novos canais não estancou todavia o desenvolvimento e inovações dos demais, uma vez que os caixas em agências são capazes de executar operações mais rapidamente e os ATMs estão cada vez mais multifuncionais.

É interessante notar no entanto que o ano de 2013 foi crucial para afirmar a inversão de canais que há alguns anos vinha sendo observada. Seguindo a tendência de crescimento dos canais internet e mobile banking, em 2012 notou-se que a utilização desses canais estava praticamente empatada com outros canais (agências, ATMs e contact center). O descolamento que já vinha sendo apontado finalmente ocorreu no ano passado, com a internet e mobile banking assumindo o posto de principais canais de relacionamento entre os bancos e clientes. Eles foram superiores em número de transações – 47% ante 37% dos outros canais –, mesmo sem levar em conta as transações realizadas através de POS e correspondentes, que somam 16% do total (figura 14). Dessa forma, em 2013 o internet banking se consolidou como principal canal de transação, representando 41% de todas as transações bancárias e com um crescimento composto anual de 23% desde 2009 (figura 15).

Figura 14 COMPORTAMENTO DOS USUÁRIOS [% da Soma do Volume de Transações]



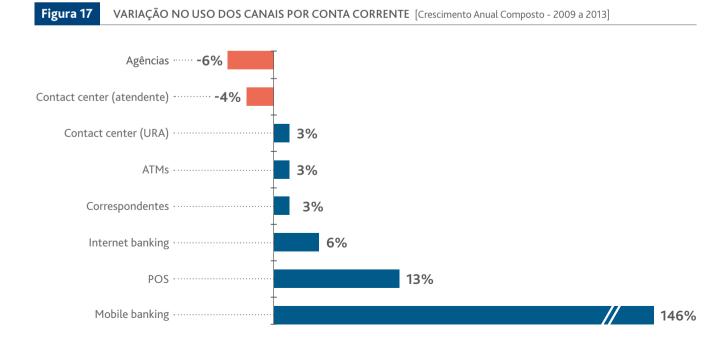
Figura 15 TRANSAÇÕES BANCÁRIAS POR ORIGEM [Em Bilhões]



É possível notar uma representativa presença do mobile banking em 2013, que registra 6% do total de transações realizadas nesse ano, e com um crescimento médio de 270% nos últimos cinco anos. Como consequência, a representatividade dos ATMs cai de 31%, em 2009, para 23%, em 2013, e a de agências de 16% para 10%. É importante destacar que, embora os canais mais tradicionais como agência, ATM e contact center estejam perdendo participação no total de transações bancárias, todos continuam apresentando um crescimento médio anual no número absoluto de transações, dada a expansão desse indicador conforme ilustra a figura 16 a seguir.

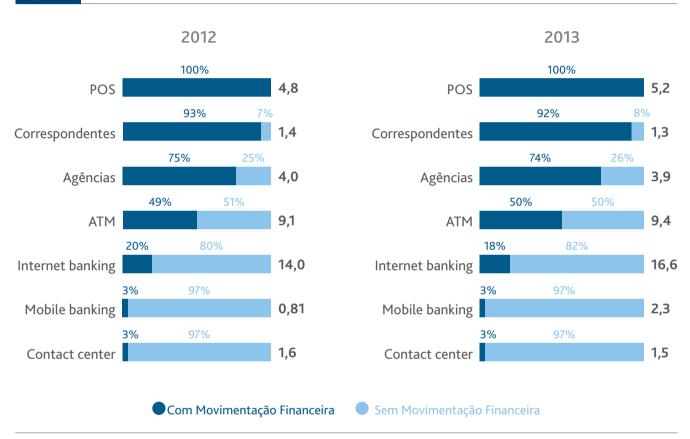


Assim, com um crescimento de transações superior ao de contas correntes (14% a.a. contra 6% a.a.), é possível concluir que existe não apenas um crescimento da base de clientes bancários como também uma intensificação do uso de serviços financeiros. Porém, é possível notar que essa intensificação acontece à medida em que se inicia a migração das transações de canais tradicionais (agências, ATMs e contact center) para os canais de internet e mobile banking (figura 17). Essa conclusão rejeita a hipótese de que a crescente participação dos canais virtuais no total de transações seria consequência apenas do seu maior crescimento.



Observa-se que os canais apresentam 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 por causa da praticidade e acessibilidade, conforme ilustrado na figura 18.





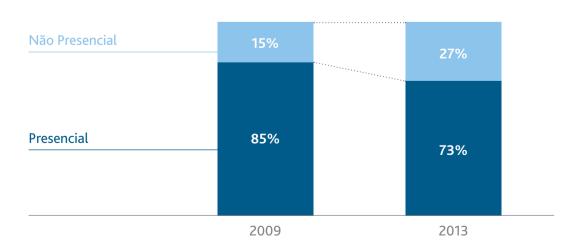
As agências sempre foram um dos principais pontos de relacionamento entre bancos e clientes. Pelo fato de serem um dos poucos canais pelo qual os clientes efetivamente possuem contato humano com a instituição bancária, elas sempre possuíram um espaço cativo entre os clientes. Entretanto, esse tradicional canal vem perdendo participação no número total de transações por conta corrente de 5% ao ano desde 2009 (figura 19). 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, tais como investimentos de alto volume e contratação de crédito (figura 20). Isso gera uma mudança no perfil do tipo de relacionamento disponibilizado, que deve ser focado cada vez menos em transações e possuir 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 19 TRANSAÇÕES EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS POR CONTA CORRENTE [Número de Transações - 2009 a 2013]

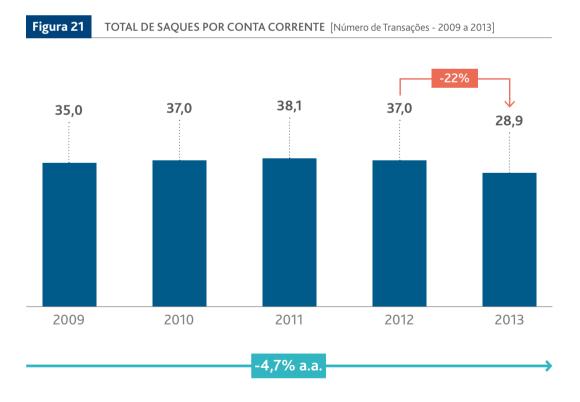


Figura 20 COMPARAÇÃO ENTRE CONTRATAÇÃO DE CRÉDITO [% do Volume de Transações]



Em relação às transações com movimentação financeira, observa-se que fatores como segurança e confiabilidade ainda são determinantes para realizar transações 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 21), 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.



Como visto anteriormente, o número total de transações bancárias cresce a uma taxa de dois dígitos ao ano desde 2009. Esse aumento das transações como um todo é puxado fortemente pelas transações sem movimentação financeira, que aumentaram em 19% de 2012 para 2013. Em contrapartida, as transações bancárias com movimentação financeira aumentaram apenas 5% no mesmo período, conforme ilustram a figura 22 e figura 23.

Figura 22 TRANSAÇÕES BANCÁRIAS POR ORIGEM SEM MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA [Em Bilhões]

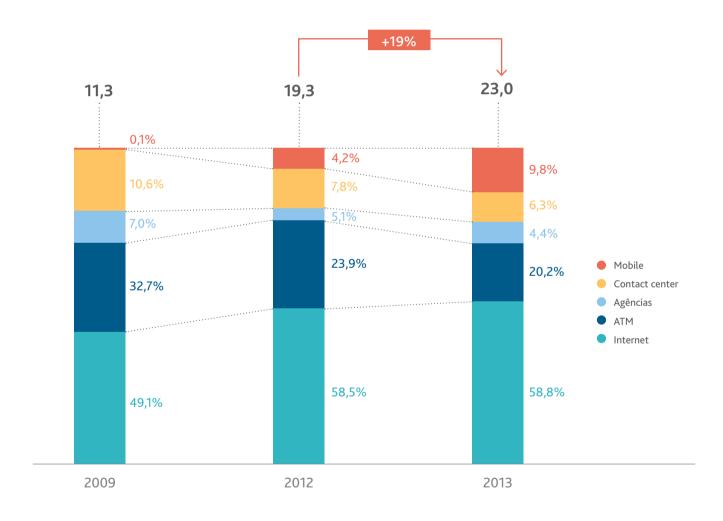
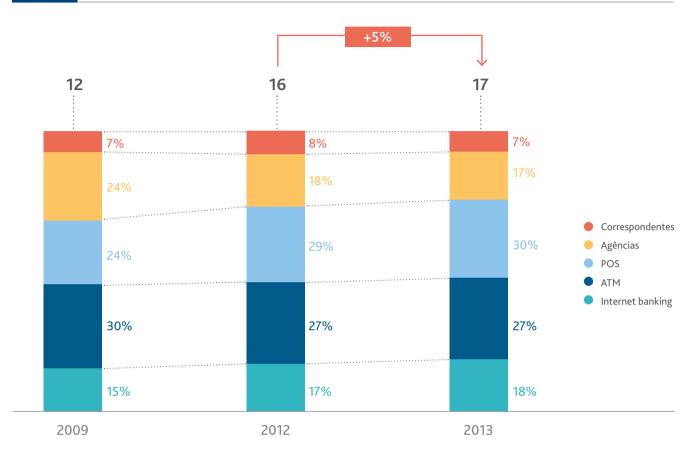


Figura 23 TRANSAÇÕES BANCÁRIAS POR ORIGEM COM MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA [Em Bilhões]



É interessante observar que o crescimento acelerado das transações feitas por internet e mobile banking é puxado por dois grandes fatores: a migração dos clientes para esses canais e o aumento do número absoluto de transações que o cliente realiza. 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 11 transações sem movimentação financeira em internet banking, uma transação ocorre em agências. No entanto, quando a transação envolve movimentação financeira, a média para os dois canais é similar (figura 24).

Figura 24

MÉDIA DE TRANSAÇÕES MENSAIS POR CONTA CORRENTE

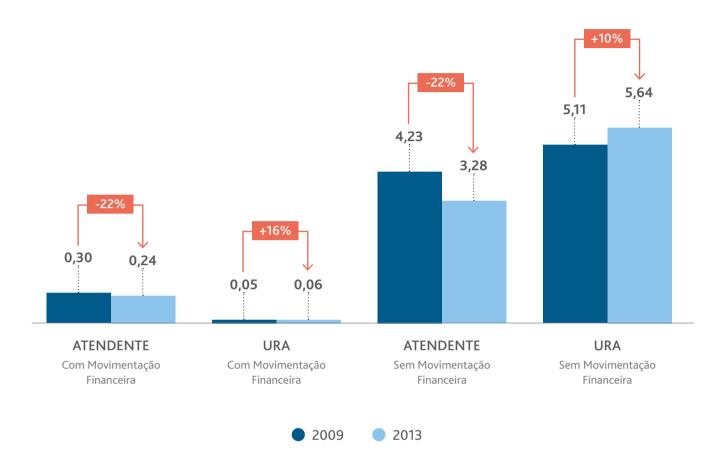
	Com Movimentação Financeira			Sem Movimentação Financeira		
	2009	2012	2013	2009	2012	2013
POS	2,9	4,1	4,2	N/D	N/D	N/D
CORRESPONDENTES	0,9	1,1	1,0	0,1	0,1	0,1
AGÊNCIAS	3,0	2,6	2,3	0,8	0,8	0,8
ATMs	3,6	3,9	3,8	3,7	3,9	3,8
INTERNET BANKING	1,8	2,4	2,5	5,6	9,6	10,9
MOBILE BANKING	< 0,1	< 0,1	0,1	N/D	0,7	1,8
CONTACT CENTER	< 0,1	< 0,1	< 0,1	< 0,1	1,3	1,2

Quando utilizando 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.

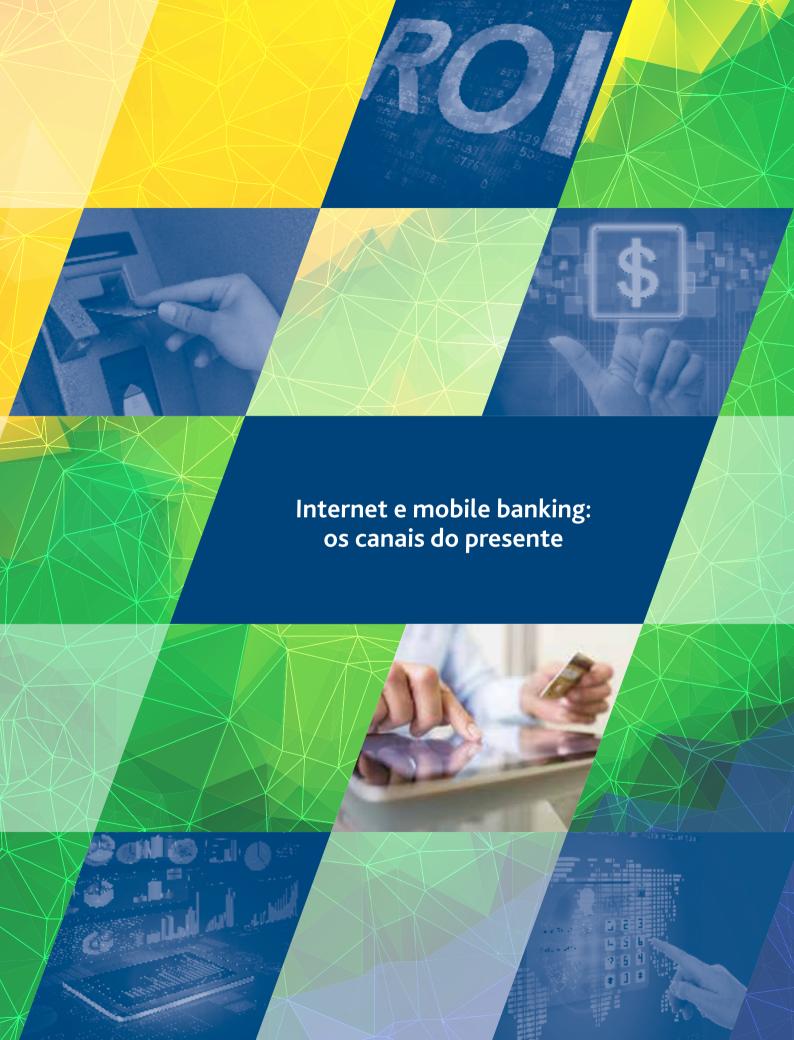
Ao se analisarem as transações realizadas por meio do contact center, percebe-se que este possui uma participação coadjuvante no montante de transações feitas, com apenas 0,28% do total de transações com movimentação financeira. A tendência é que o contact center seja gradualmente substituído pelos demais canais eletrônicos, principalmente em função das crescentes pressões regulatórias e da conveniência de canais alternativos como internet e mobile banking. Houve ainda um aumento do número de transações sem movimentação financeira por conta corrente realizadas por meio da unidade de resposta audível (URA), reforçando a tendência em direção ao autoatendimento (figura 25).

Figura 25

TRANSAÇÕES EM CONTACT CENTER POR CONTA CORRENTE [Número de Transações - 2009 a 2013]



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 a relação de mão-dupla por meio de duas alavancas. A primeira por meio do oferecimento de mais tecnologia em produtos, serviços e canais, provocando assim mudanças de comportamento nos correntistas. E a segunda por meio do monitoramento de tendências e comportamentos que exijam uma resposta tecnológica adequada para garantir a satisfação dos clientes.



Por diversos anos, internet e mobile banking eram vistos como os canais do futuro. Essa percepção, no entanto, pela primeira vez se inverteu em 2013, quando finalmente as transações realizadas por meio deles superaram as demais transações, conforme visto na figura 14.

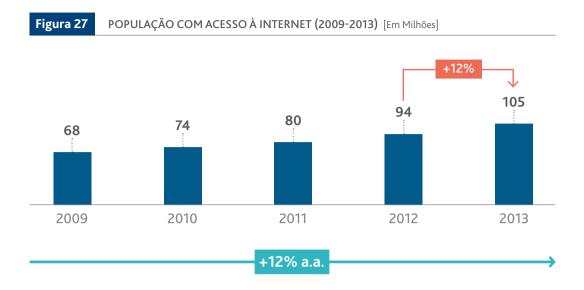
Atualmente, o número de transações por internet banking é quase o dobro do número de operações realizadas por ATMs (representando 41% e 23% do total de transações, respectivamente) e quatro vezes maior que o de agências (41% das transações em internet banking ante 10% das transações realizadas em agências). Já o mobile banking representa o dobro do número de transações feitas via correspondentes e metade daquelas executadas via POS.

Quando observado isoladamente, o internet banking vem crescendo continuamente a taxa de dois dígitos desde 2009, com cada vez mais contas correntes com acesso a esse canal. No final de 2013, 40% de todas as contas correntes estavam habilitadas a utilizar esse canal, representando um crescimento de 13% de contas vinculadas ao internet banking no último ano (figura 26).

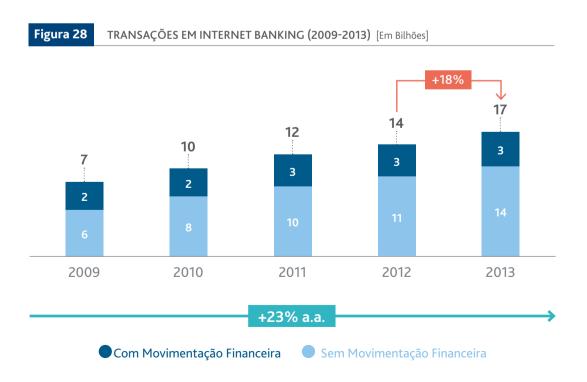




O crescimento anual de contas habilitadas a executar transações via internet banking (19% a.a.) está acima do crescimento da população com acesso a internet no Brasil, que cresceu a uma taxa de 12% a.a. de 2009 a 2013. Além disso, comparando o resultado do último ano, nota-se que ainda houve um crescimento maior de contas correntes com internet banking (13%) comparado ao crescimento da população com acesso a internet (12%) (figura 27).



Assim, o crescimento do uso do internet banking não vem apenas do aumento da população com acesso a 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 18% entre 2012 e 2013, com um crescimento médio de 23% a.a. de 2009 a 2013 (figura 28).

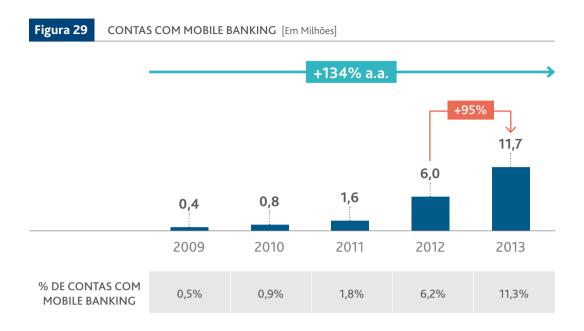


O levantamento feito junto aos bancos mostra que o número de transações sem movimentação financeira, assim como seu crescimento, é superior ao de transações com movimentação financeira. Isso é explicado pela maior conveniência do canal, tanto em termos de liberdade de acesso (em qualquer computador, a qualquer hora do dia), quanto em termos de custo (a maioria das operações sem movimentação 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 a praticidade oferecidas pelo canal, muitas vezes os usuários realizam mais transações do que há alguns anos, gerando assim um relacionamento mais intenso com seu banco.

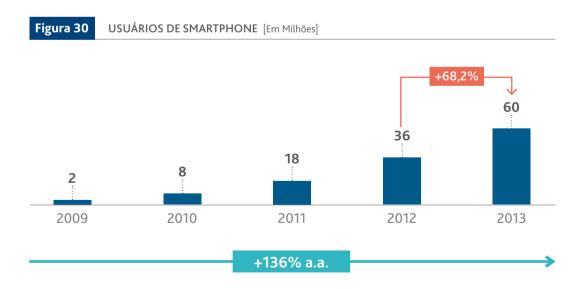
Mesmo com o aumento da praticidade e conveniência, ainda há uma participação menor de transações com movimentação financeira. Na figura 24, foi ressaltado que transações com movimentação financeira ocorrem com a mesma frequência em agências e no internet banking. Isso acontece em certa medida porque, embora exista um aumento significativo de contas com o recurso de internet banking (25% em 2009 para 40% em 2013), ainda há um receio da população em realizar transações com movimentação financeira.

Questões culturais da população, como a percepção de falta de segurança na internet, fazem com que o crescimento do número de transações por meio desse canal não acompanhe o aumento do acesso a ele. Porém, é importante notar que há uma desaceleração no ritmo de crescimento de internet banking. Isso decorre tanto da estabilização desse canal quanto da chegada de novos canais que oferecem igualmente conforto e comodidade aos usuários, caso do mobile banking.

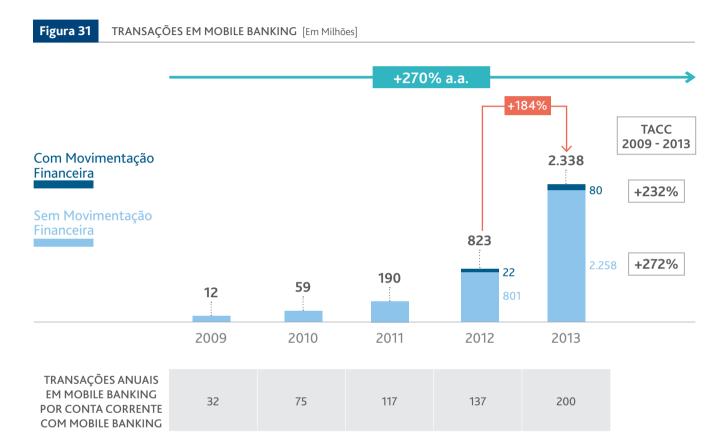
O mobile banking vem crescendo exponencialmente de 2009 a 2013 – aumento composto anual de 134%. Em 2009, somente 400 mil contas (0,5% do total) estavam habilitadas a usar o recurso. Em 2013, 11,7 milhões de contas correntes já estavam aptas a realizar transações por meio desse canal, correspondendo a 11,3% do total. A figura 29 permite observar a evolução de contas com mobile banking, que ainda estão crescendo de forma exponencial.



Quando se faz a comparação da evolução nos últimos cinco anos, o percentual de adesão ao canal aumentou no mesmo ritmo de crescimento dos usuários de smartphone no País (figura 29 e figura 30). 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.



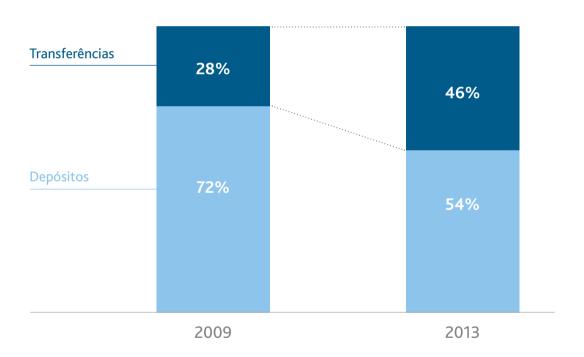
O aumento do uso do mobile banking não ocorre somente em termos de acesso, mas também na utilização dos serviços. As transações realizadas por meio desse canal cresceram 270% a.a. nos últimos cinco anos, conforme ilustra a figura 31.



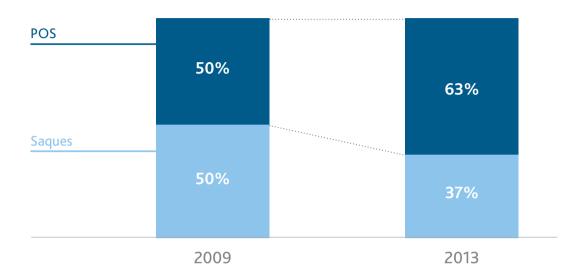
Se para o internet banking, a diferença entre transações com e sem movimentação financeira é significativa, para o mobile banking ela é ainda maior no cenário atual, com a maioria das transações realizadas por meio desse canal (97%) não envolvendo transações financeiras. Isso acontece também basicamente por três motivos: (1) questões culturais de uso e geração de clientes, (2) percepção de segurança, tanto do software (roubo de informações) quanto do hardware (roubo do aparelho) e (3) ao próprio crescimento acentuado de transações sem movimentação financeira gerado graças à comodidade oferecida pelo canal. No celular, os clientes tendem a checar mais o seu saldo ou verificar o extrato com maior frequência, o que contribui também para o aumento do número absoluto de transações sem movimentação financeira.

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 32) e na proporção entre saques e operações POS (figura 33). Em 2009, depósitos representavam 72% das transações. Já em 2013, nota-se que a proporção entre o número de transferências e depósitos está ficando cada vez mais balanceada. Da mesma forma, quando se comparam as transações de saques e POS, nota-se que em 2009 as transações eram quase equivalentes. Já em 2013, as transações em POS representam 63% das transações.

Figura 32 COMPARAÇÃO ENTRE TRANSFERÊNCIAS E DEPÓSITOS [% do Volume de Transações]







É interessante observar que, em 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.



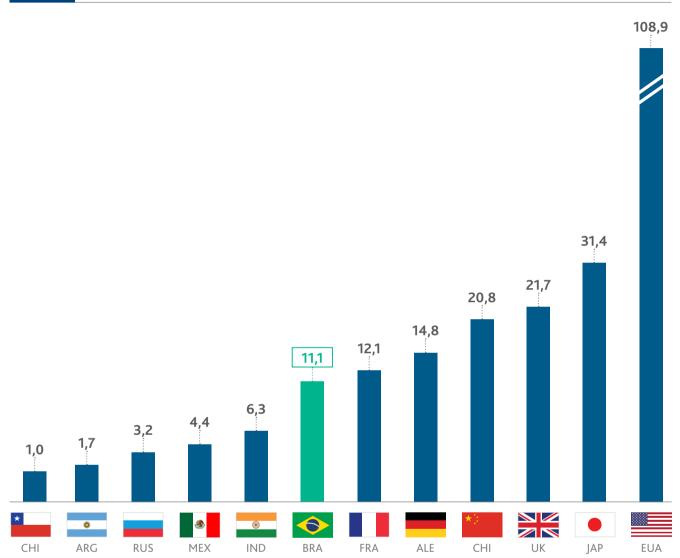
setor bancário brasileiro continua executando gastos e despesas em tecnologia em ritmo importante, crescendo 9% ao ano, em média, desde 2009, somando R\$ 20,6 bilhões em 2013 (figura 34). Mesmo em um momento de menor crescimento econômico, as despesas e investimentos com tecnologia pelos bancos continuam aumentando.





O Brasil mostra-se como um participante relevante do setor de tecnologia para bancos, com investimentos intensivos. Em 2013, o total de gastos em TI pela indústria bancária foi equivalente a USD 11,1 bilhões (figura 35), com altos investimentos quando comparado a países emergentes com 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 – 18% dos gastos em TI no país são feitos pelo setor financeiro, conforme ilustra a figura 36.

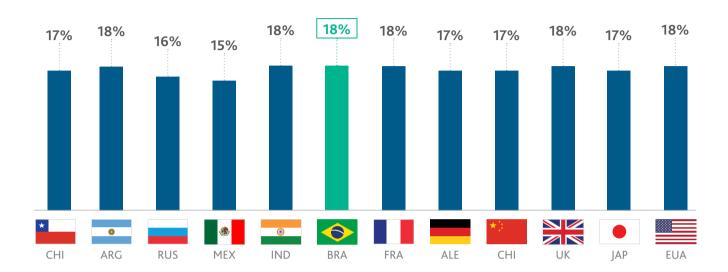
Figura 35 DESPESAS E INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA DO SETOR BANCÁRIO (2013) [Em USD Bilhões]



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

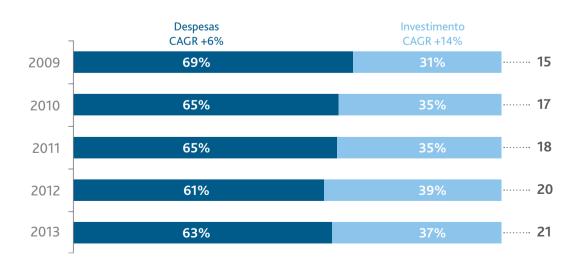
35 - FONTE: GARTNER 2013 39

Figura 36 PARTICIPAÇÃO DO SETOR FINANCEIRO NO TOTAL DE GASTOS COM TI NO BRASIL [% do Total de Gastos com TI em 2013]



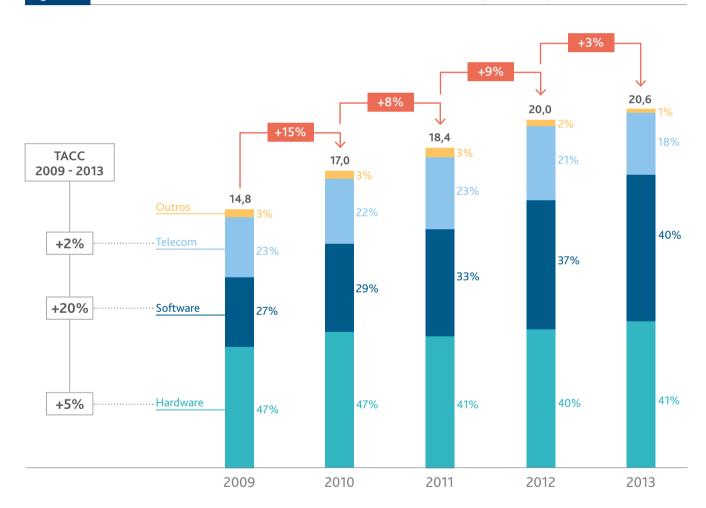
Além disso, mesmo que o valor absoluto das despesas e investimentos em tecnologia tenha aumentado em 40% nos últimos cinco anos, nota-se uma desaceleração no ritmo de crescimento dos investimentos, um movimento que reflete a melhoria dos índices de eficiência. Em compensação, o percentual de despesas em relação ao total de gastos diminuiu significativamente entre 2009 e 2013, indo de 69% para 63%, refletindo a melhoria da eficiência da tecnologia (figura 37).

Figura 37 GASTOS EM TECNOLOGIA BANCÁRIA POR BANCOS NO BRASIL [Em Bilhões]



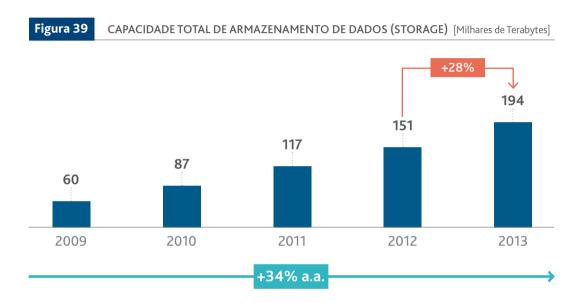
Em função das pressões por eficiência do setor, os investimentos são cada vez mais significativos e a contribuição da tecnologia para o negócio tende a aumentar. A aquisição de hardware continua liderando a aplicação dos recursos, representando 41% do total investido. Logo atrás seguem as despesas com software que, em 2013, passaram a representar 40% do total de gasto com tecnologia. Os investimentos em Telecom vêm aumentando em valor absoluto, contudo, diminuindo sua participação no total de gastos, conforme ilustra a figura 38.

Figura 38 DESPESAS E INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA POR BANCOS NO BRASIL [Em R\$ Bilhões]

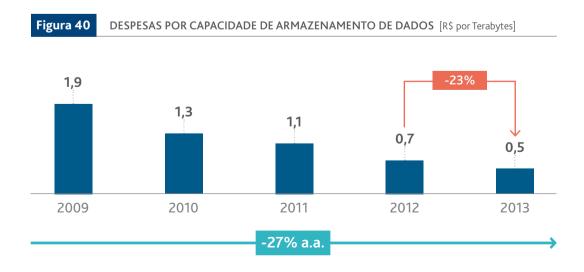


A aquisição e o desenvolvimento de softwares constituem a categoria de gastos que mais cresceu, refletindo o aumento da demanda do negócio para ofertar produtos e serviços aos clientes através de internet banking e mobile banking. Com a migração dos gastos de hardware para software, observa-se a tendência dos bancos em investir no aumento da eficiência. Porém, com essa migração, surgem novas ne-

cessidades 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 34% ao ano desde 2009 e totalizou uma capacidade de armazenamento de 194 mil TeraBytes do setor bancário brasileiro em 2013 (figura 39).

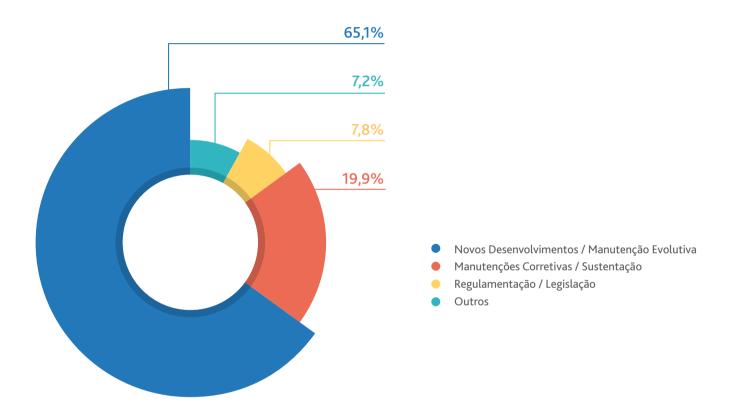


O aumento da capacidade total de armazenamento de dados, aliado às evoluções tecnológicas, permite que haja uma diminuição das despesas por capacidade de armazenamento, que vêm diminuindo a 27% a.a. resultando em um custo de R\$ 0,50 por TeraByte em 2013 (figura 40).



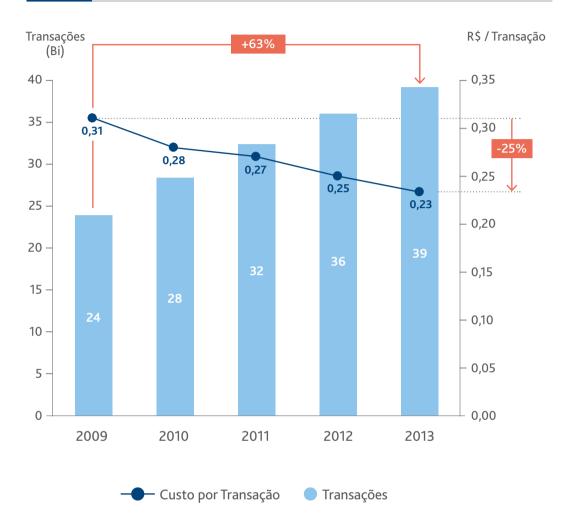
Dentre os gastos de desenvolvimento de software, os novos desenvolvimentos/ manutenção evolutiva representam 65% dos gastos em 2013, seguido pela manutenção corretiva/sustentação, representando 20% dos gastos (figura 41).

Figura 41 VOLUME E NATUREZA DOS DESENVOLVIMENTOS (2013) [% do Total]

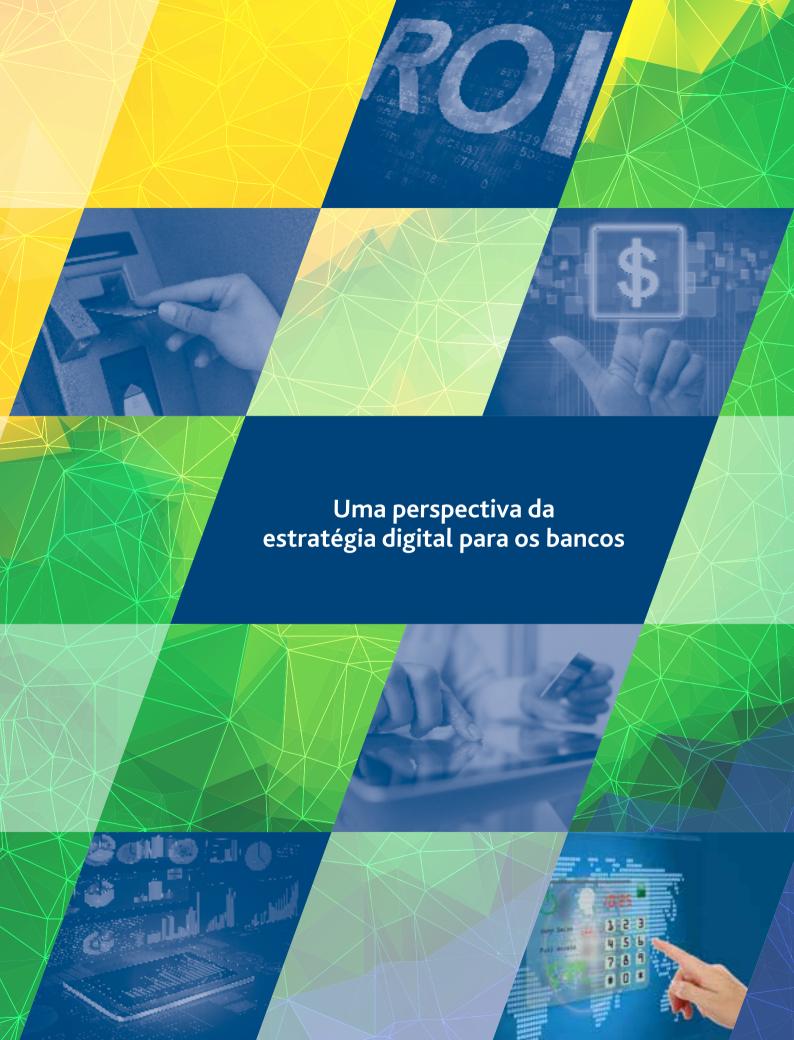


Os bancos conseguiram reduzir o custo de tecnologia por transação em 25% no mesmo período (de 2009 a 2013), resultado de iniciativas que visaram o aumento da eficiência e migração dos usuários para canais como internet banking e mobile banking, que possuem menor custo. É importante ressaltar, no entanto que esse custo não representa o custo real por transação, mas sim o custo 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 42 ilustra essa evolução ao longo do tempo.





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 significativo aumento do número de transações.



tecnologia é alavanca fundamental para o setor bancário dar acesso aos seus serviços para o maior número de clientes, prover atendimento de qualidade e seguro e uma melhor experiência para seu consumidor. Para os clientes bancários, a busca por uma oferta robusta de canais remotos em uma sociedade hiperconectada torna a tecnologia cada vez mais presente na agenda.

Ao mesmo tempo, o cenário atual do setor apresenta contínuo aumento da bancarização com maior formalização da economia e entrada de novas classes sociais no setor e maior sofisticação da expectativa dos clientes, tanto em termos de serviços e atendimento como em produtos.

A pressão crescente para redução das taxas e spread e o aumento da competição pelo "share of wallet" do cliente impactam diretamente na rentabilidade dos bancos e trazem necessidade de maior eficiência operacional.

Neste contexto, os bancos procuram aprimorar seus modelos de servir e trazer a tecnologia para o centro das discussões de suas estratégias. Seja por meio da maior acessibilidade da tecnologia, da evolução do perfil dos clientes ou de questões de segurança e praticidade, existem pelo menos cinco discussões importantes da estratégia digital do setor bancário:

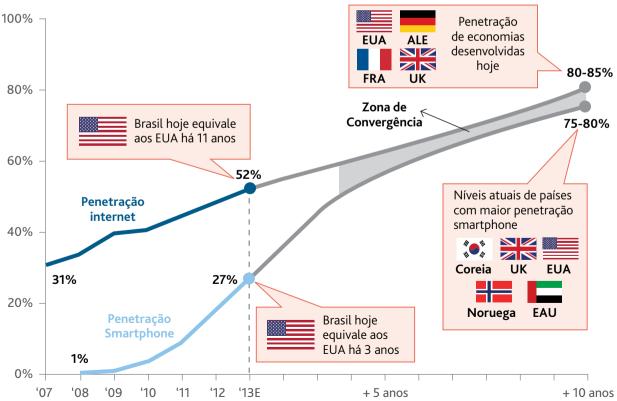
- A Consolidação de internet e mobile banking como principais canais bancários e alavanca de experiência do consumidor
- B Evolução dos papéis das agências como canal de serviços e relacionamento com os clientes
- C Busca da automação e digitização de processos com alavanca de eficiência operacional
- D Investimentos e busca constante por segurança das transações
- E Tendência de diversificação dos meios de pagamento para novas plataformas eletrônicas

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

A - Consolidação de internet e mobile banking como principais canais bancários e alavanca de experiência do consumidor

Internet e mobile banking são atualmente os canais mais importantes para realização de transações bancárias. Entretanto, ambos os canais ainda apresentam características bastante distintas e potenciais de crescimento diferentes. Isso acontece em grande parte graças à diferença de penetração de internet e de smartphones no país. Enquanto mais da metade da população possui acesso à internet, apenas uma em cada quatro pessoas possui pelo menos um smartphone. Essa diferença, no entanto, tende a diminuir significativamente ao longo dos próximos anos, principalmente devido ao rápido aumento da penetração de smartphones no país. Quando comparado a economias desenvolvidas, o índice de penetração brasileiro está três anos atrasado em relação à economia estadunidense. Essa lacuna é maior em relação à internet: ao comparar com o mesmo país, o nível brasileiro está defasado em onze anos. A figura 43 mostra a evolução dos níveis de penetração tanto de internet quanto de Smartphones no Brasil e as previsões de penetração de cada uma delas para os próximos dez anos.





43 - FONTE: ANÁLISE STRATEGY&

A figura 43 mostra ainda que nos próximos anos haverá uma convergência de tecnologias. Tanto internet quanto mobile continuarão a crescer, constituindo ferramentas complementares, e não substitutas. Essa convergência de diferentes mundos traz implicações importantes para os bancos. Ao encarar esses canais como complementares, é importante entender o perfil de uso de cada um deles para oferecer funções e facilidades específicas. Mesmo que internet e mobile banking disponibilizem as mesmas funções para seus usuários, a segmentação é fundamental para que o cliente possua a melhor, mais prática e mais segura opção para cada necessidade. Como exemplo, pode-se citar a priorização do mobile banking para efetuar determinados tipos de transferências bancárias (como, por exemplo, valores restritos a um determinado limite), ao passo que via internet banking seja possível efetuar transações mais complexas, menos corriqueiras e que exijam um grau de sofisticação maior (como, por exemplo, transferências internacionais).

Ao afetar as funções que internet e mobile banking terão no contexto bancário, a convergência entre meios evidentemente demandará uma mudança nos aplicativos disponibilizados para os clientes. Se por um lado os smartphones terão suas capacidades de processamento e armazenamento aumentadas ano após ano, por outro a população – especialmente das classes mais baixas – terá acesso a seu primeiro smartphone por meio de opções mais simples. Nesse sentido, os aplicativos devem lidar com o desafio de oferecer um ambiente rápido, seguro e amigável ao mesmo tempo em que se adaptam às diferentes configurações e sistemas operacionais disponíveis no mercado. Em paralelo, eles devem ainda oferecer funções que sejam complementares àquelas encontradas no internet banking, maximizando assim a experiência do usuário e suas possibilidades. Como exemplo, pode-se citar o recurso que permite que os depósitos em cheque sejam realizados por meio da câmera do celular, que atua como scanner. Isso permite uma contabilização mais rápida e prática (figura 44).

Figura 44 EXEMPLO DE UTILIZAÇÃO DE DISPOSITIVO MÓVEL PARA REALIZAR DEPÓSITO EM CHEQUE



Além de depósito de cheque, há muitas opções que são oferecidas pelo aplicativo de mobile banking que trazem uma convergência dos sistemas de internet banking e mobile banking. No Brasil, a facilidade de pagar contas com o escaneamento do código de barras nos aplicativos de alguns bancos permite que o cliente utilize as funções do smartphone para realizar operações oferecidas no internet banking. Nos aplicativos internacionais, há outras medidas de segurança oferecidas que os recursos do internet banking não permitem analisar, como o acesso à conta corrente por meio da biometria. Um banco espanhol, Bankinter, oferece um aplicativo de corretagem com scanner biométrico de íris utilizando a câmera do smartphone sem a necessidade de hardware adicional, oferecendo um padrão de segurança mais alta do que é oferecido em meios mais tradicionais.

O grande potencial de oferta diante da alta capilaridade de dispositivos móveis no Brasil é vislumbrado por diversas empresas, que já começam a desenhar estratégias e parcerias para desenvolver os produtos e serviços desejados pela população bancarizada e pela não-bancarizada. Todavia, uma longa lista de funcionalidades não é garantia de sucesso na estratégia de serviços móveis. Os desenvolvedores devem considerar a importância da usabilidade, segurança e privacidade para apresentar ferramentas que efetivamente incentivem o autosserviço, facilitem o controle das finanças pessoais, aumentem a retenção de cliente e aproveitem as oportunidades de venda cruzada.

A questão de segurança é também uma importante tendência nos já consolidados canais internet e mobile banking. O mercado de smartphones está incorporando em seus aparelhos cada vez mais possibilidades de verificação de segurança, como, por exemplo, leitura de impressões digitais no próprio aparelho, reconhecimento facial, etc. Essas novas tecnologias implicam, no entanto, em um desafio adicional para os bancos. Se por um lado essas novas ferramentas trazem maior conforto e agilidade para os usuários, por outro ainda são recentes suas aplicações e, portanto, a avaliação de sua confiabilidade. Nesse sentido, os bancos devem aproveitar as novas ferramentas para melhorar seus sistemas de verificação de identidade. No entanto, ainda é precoce falar em abandono total dos mecanismos tradicionais de verificação tais como senhas, tokens, etc.

Todas essas questões associadas à internet e mobile banking indicam que está havendo uma migração de canais, como visto anteriormente. Ao mesmo tempo em que internet e mobile devem convergir nos próximos anos, essa nova composição de canais deverá substituir outros. Reconhecendo essa tendência, os bancos devem aproveitar a oportunidade para investir em reduzir o número de transações realizadas em agências e ATMs. Dado que tanto o custo quanto a complexidade de realizar transações nesses dois últimos canais é maior do que via internet e mobile banking, os bancos

devem buscar minimizar as barreiras que os usuários enxergam para fazer transações on-line, incentivando assim o já percebido movimento de migração. Os desdobramentos dessa tendência são muito importantes para os bancos, uma vez que o novo perfil de canais demandará maior complexidade dos serviços oferecidos on-line, capacidade de armazenamento, poder de processamento de dados, etc. Por outro lado, essa mudança de perfil será capaz de proporcionar aos bancos a redução dos parques de ATMs e também revisão dos papéis desempenhados pelas agências. Esse novo posicionamento das agências é uma tendência crucial para os bancos nos próximos anos, que será explorada com mais detalhes na sequência.

B - Evolução dos papéis das agências como canal de serviços e relacionamento com os clientes

Não parece haver dúvidas de que a mudança no perfil de uso dos canais para transações bancárias por parte dos clientes irá promover um profundo impacto no futuro dos bancos. Com a diminuição do papel transacional e o aumento do papel consultivo, as agências deverão ser gradualmente remodeladas, tanto em termos de espaço físico, quanto em termos de pessoal. Ao redor do mundo, já é possível observar essa tendência em diversas agências-piloto e algumas iniciativas concretas.

Investir na remodelagem de agências é, no entanto um desafio. Ao observar esse movimento fora do país, algumas instituições financeiras investiram centenas de milhões de dólares para reformular suas agências. Todavia, a percepção do retorno desse investimento é relativamente baixa. Quando questionadas sobre isso, as instituições afirmam que ou nunca de fato mediram o retorno ou que o retorno estimado é baixo. Mas esse tipo de investimento é quase que mandatório, uma vez que, caso não seja feito, as agências se tornarão obsoletas e poderão prejudicar significativamente a imagem do banco. Assim, os bancos deveriam seguir três estratégias para serem capazes de reconhecer retornos significativos nesse tipo de investimento.

A primeira delas é evitar a remodelagem constante de agências. Para isso, devem ser escolhidas agências-chave para liderar a transformação e, por meio delas, realizar projetos-piloto para testar novos conceitos e funções. Uma vez feito isso, uma nova onda de remodelagem pode ser iniciada com base nas lições aprendidas e implementando aperfeiçoamentos à medida que as funções e responsabilidades da agência evoluem. A segunda estratégia diz respeito à diferenciação dos investimentos por agência. Dado que cada agência possui propriedades distintas (localização, perfil de cliente, tamanho, etc.), os investimentos a serem feitos devem variar caso-a-caso. Estipular um orçamento único pode comprometer a estratégia como um todo e levar a resultados distantes daqueles esperados. Finalmente, a terceira e última estratégia diz respeito à identificação de quais investimentos de remodelagem fazem sentido. Como dito anteriormente, cada agência terá uma característica particular e, por esse motivo,

a adaptação de funções será mais ou menos agressiva em função do perfil do público atendido pela agência. Estipular um pacote único de funções a serem mantidas e removidas pode ser perigoso para a rede como um todo.

A remodelagem de agências permitirá que os espaços sejam adaptados aos novos papéis a serem desempenhados por elas. Se hoje são focadas muito mais em questões transacionais, tendências apontam que as agências do futuro deverão promover o uso integral aos seus usuários, de forma a atender suas expectativas de orientação e resolução de problemas complexos. A transformação do paradigma transacional fará com que se torne necessária uma transformação do pessoal das agências, que deverá estar engajado em promover a melhor experiência ao usuário visando resultados financeiros superiores.

Para melhor cumprir seu papel de orientação e resolução de problemas complexos, os consultores financeiros deverão ter um espectro de conhecimentos e habilidades interpessoais que possam ser aplicados em todo o portfólio de produtos e serviços do banco de acordo com uma eventual segmentação de interesse da instituição financeira. A figura 45 e a figura 46 ilustram novos modelos de agência utilizados pelo Commonwealth Bank of Australia, focados em oferecer a melhor experiência possível para os clientes.

Figura 45 EXEMPLO DE NOVO MODELO DE AGÊNCIA [Commonwealth Bank of Australia]



Figura 46 EXEMPLO DE NOVO MODELO DE AGÊNCIA [Commonwealth Bank of Australia]



Nos Estados Unidos, um banco líder no mercado também iniciou o processo de remodelagem das agências, implementando maior espaço onde os funcionários, com seus respectivos tablets, caminham livremente para oferecer assistência aos clientes, independentemente de estarem sentados ou em pé. A agência também vem com telas de touchscreen interativas onde os clientes conseguem consultar informações e comprar produtos ou serviços. Por último, este modelo de agência também oferece acesso ao Wi-Fi com estações para realizar videoconferências, permitindo contatar especialistas de produtos e conselheiros que estão localizados em outras bases. Por outro lado, a tendência também aponta que haverá um menor número de visitas dos clientes às agências bancárias. Isso irá diminuir proporcionalmente o número de oportunidades de marketing, vendas e fidelização por meio das relações interpessoais. Esse ponto negativo pode ser compensado pelo conceito de big data, que permitirá analisar tendências e particularidades da sua base de clientes, seja de forma individual ou segmentada.

Nesse contexto, o tema big data ganha ainda mais relevância pelo fato de ser fundamental não apenas para suportar as transações feitas on-line, como também para apoiar o papel consultivo que as agências tenderão a ter no futuro. Os dados da pesquisa FEBRABAN apontam que, em 2013, apenas dois bancos declararam ter investido em big data. Esses investimentos foram bastante pequenos, representando apenas 0,2% dos investimentos totais feitos por essas instituições. A manutenção de investimentos baixos nesse quesito pode ter fortes implicações para os bancos. Como o relacionamento dos clientes na agência será mais sofisticado, apresentando uma natureza mais consultiva do que transacional, o maior conhecimento dos clientes é fundamental para reconhecer suas necessidades, oferecer produtos e serviços alinhados com os respectivos perfis e personalizar ao máximo o atendimento e a experiência do cliente.

De acordo com Forbes, muitos bancos nos EUA já estão utilizando big data para entender o uso e o perfil do cliente para cada canal e atacar os aspectos de relacionamento, o que antes não era possível. O Bank of America já utiliza big data para criar modelos de transação e tendências e determinar os clientes com cartão de crédito, ou uma hipoteca que se beneficiariam com o refinanciamento em algum competidor. Assim, quando este cliente entra em contato com o banco, a instituição já identificou se há uma possibilidade para ofertar um produto.

As novas utilizações de tecnologia no novo modelo de agências não se restringem apenas a big data. Ferramentas de gestão mais sofisticadas também serão necessárias para automatizar o contato com atuais e potenciais clientes e manter um registro inteligente de relacionamento, atividades e interações dos consumidores com os bancos. Nesse sentido, a utilização de CRMs (Customer Relationship Management, ou Gestão de Relacionamento com o Cliente) é fundamental para, em paralelo com o uso do big data, garantir o maior conhecimento dos clientes, monitorar seus registros de atividades e acompanhar a evolução do perfil em relação ao tipo de produtos e serviços consumidos. Uma nova era liderada muito mais pela experiência do cliente e pelo tipo de atendimento prestado pelos consultores financeiros do que pela natureza transacional dos serviços implicará uma importância muito maior para o relacionamento com os clientes dos bancos. Nesse sentido, investir em temas como big data e CRM não será mais um diferencial, mas sim uma necessidade para habilitar os bancos a concorrerem em um cenário mais sofisticado e com um perfil diferente de atendimento nos próximos anos.

C - Busca da automação e digitização de processos com alavanca de eficiência operacional

Apesar do advento de diversas tecnologias que facilitam o acesso às transações bancárias, ainda existem muitos processos que dependem de papéis como um meio físico e de pessoas para executá-las. Evidentemente, quando comparados a processos automatizados, o processamento manual é mais lento, custoso e sujeito a erros, o que pode causar sérios impactos nas operações e resultados de um banco. Assim, a utilização de TI como suporte a esses processos permite ganhos em diferentes dimensões, gerando também potencial redução de custos. Esses benefícios podem ser capturados por meio de algumas alavancas, tais como a automação de fluxos e processos, auxílio na tomada de decisão e redução do uso de meios físicos (principalmente papel).

Evidentemente o grau de automação de um determinado processo ou tarefa é função de algumas variáveis tais como complexidade, relevância, interdependência com outros processos, etc. Por esse motivo, processos podem ser automatizados totalmente, parcialmente ou ainda permanecerem manuais. Essa última possibilidade tem associada, no entanto, altos custos e probabilidades de erro. Nesse sentido, os bancos devem avaliar

quais são aqueles processos e tarefas que devem permanecer sendo executados dessa maneira e quais são aqueles que podem ser automatizados, seja parcial ou totalmente.

Ao automatizar tarefas e processos, há um importante ganho de eficiência a ser capturado pelos bancos. Além das naturezas já discutidas anteriormente (redução de custos, erros e tempo de processamento), há também um aumento na percepção de valor por parte dos clientes. Em um contexto onde internet e mobile banking já são consolidados como os canais mais relevantes, o aumento de processos automatizados permite que os mesmos sejam executados diretamente pelos clientes. Assim, a intervenção humana é reduzida ou eliminada, aumentando a disponibilidade da oferta de serviços, o que agiliza a contratação e reduz os potenciais erros que poderiam ser cometidos durante o processo.

Evidentemente, não existe no entanto um método único para transformar o modelo de operação de um banco, uma vez que as abordagens variam à medida em que os objetivos finais variam. Todavia, apesar de as abordagens serem potencialmente diferentes umas das outras, identificamos cinco melhores práticas capazes de transformar o modelo operacional de um banco. A tabela a seguir discute essas melhores práticas frequentemente observadas em bancos varejistas no exterior e que podem ser exploradas por instituições financeiras nacionais para aumentar a automação e digitização de processos, melhorando assim suas respectivas eficiências:

Transformação do processo cliente-back office	Simplificação do Produto e Serviço	Digitização Agressiva	Transparência de Governança e Performance	Otimização do Modelo de Entrega
 Redesenhar os processos de ponta-a-ponta baseado na experiência do cliente Analisar equilíbrio entre o nível de customização e o valor percebido pelo cliente Utilizar metodologia estruturada e consistente para impulsionar mudanças 	 Minimizar customização onde o valor não seja percebido pelo cliente Alinhar equilíbrio de custo vs. complexidade com direção estratégica do negócio Padronizar processos e utilizar plataformas de apoio para digitização da experiência do cliente 	 Implementar processos diretos, evitando processamento manual Formar parcerias com nichos e fornecedores de serviços não financeiros para construir e executar capacitações digitais 	 Definir metas e incentivos que estejam alinhados com os objetivos estratégicos Estabelecer e reforçar responsabilidades claras, direitos de decisão e papéis das partes interessadas 	 Migrar para serviços compartilhados ou modelos de utility para maximizar escala e reduzir custos com bancos regionais Integrar e alinhar capacitações de operações em TI centrados em processos

54 FONTE: ANÁLISE STRATEGY&

A grande implicação trazida pela maior automatização e digitização de processos para os bancos é a possibilidade do aumento de eficiência. Enquanto que do ponto de vista do cliente a revisão dos papéis da agência gera uma mudança da natureza do tipo de relacionamento esperado, do ponto de vista operacional isso traz potenciais ganhos de eficiência. Ao reduzir significativamente o back-office nas agências e implementar processos que sejam menos dependentes de interações humanas ao longo de toda instituição, é possível perseguir ganhos importantes de produtividade. Em um contexto onde eficiência operacional tem se tornado um tema mais relevante a cada dia, é possível aproveitar a onda trazida pelas novas tendências para otimizar os custos e despesas das instituições, racionalizando gastos e obtendo assim uma maior eficiência dos recursos.

É possível perceber que, de forma geral, o estágio atual dos bancos faz com que a interação com os clientes seja fragmentada e complexa. No entanto, alguns bancos especialmente no exterior têm adotado processos mais eficientes e automatizados, resultando em importantes cortes de custos e melhorando a experiência dos usuários. A figura 47 a seguir ilustra de maneira simplificada um fluxo típico pelo meio do qual os processos devem passar quando o cliente deseja, por exemplo, abrir uma nova conta. É possível perceber que o processo é relativamente complexo, com diversas interações, inúmeras etapas manuais e frequentes revisões para minimizar os erros e lacunas que porventura as etapas anteriores tenham falhado em capturar.

Figura 47 REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DO ESTÁGIO ATUAL DE ATENDIMENTO AOS CLIENTES, JÁ OBSERVADO EM ALGUNS BANCOS

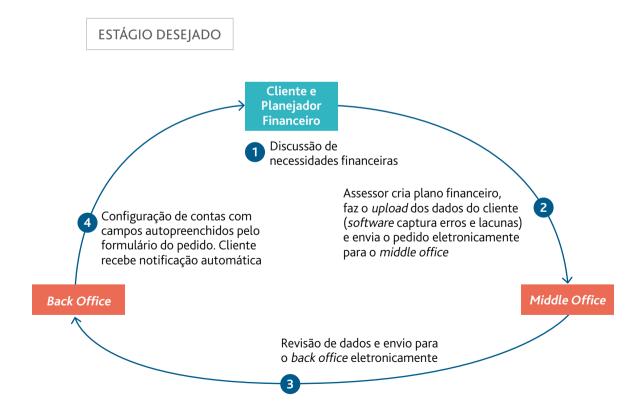


47 - FONTE: STRATEGY&

A automação pode, no entanto, simplificar significativamente a figura mostrada anteriormente. Processos mais automatizados e digitizados permitem que os fluxos sejam mais concentrados nos elos de fato imprescindíveis. Assim, é possível reduzir o número de operações e interações realizadas, trazendo considerável ganho de eficiência para o sistema. Além disso, processos mais digitizados permitem que não apenas sejam realizadas menos etapas, mas também que essas sejam feitas com maior acuracidade. Travas de software permitem que erros e lacunas sejam capturados já durante o preenchimento das informações, evitando assim que o erro se propague na cadeia. Isso minimiza o número de etapas adicionais necessárias para revisar os erros e lacunas, o que consiste em outro fator que coopera com os ganhos de eficiência alavancados pela automação. Além disso, graças aos ganhos gerados pelos sistemas e pela elevação do poder de processamento de informações, é possível evitar múltiplas passagens de uma mesma informação pela mesma entidade (como, por exemplo, vemos que acontece com a figura do "Assistente de Apoio" no estágio atual). Dessa forma, a figura 48 a seguir ilustra como seria a configuração do estágio desejado.

Figura 48

REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DO ESTÁGIO DESEJADO DE ATENDIMENTO AOS CLIENTES, JÁ OBSERVADO EM ALGUNS BANCOS



56 48 - FONTE: STRATEGY&

Como consequência da maior automação e digitização de processos, novas possibilidades surgem para o setor. Ao possuírem processos mais automatizados, os bancos geram possibilidades de fazer novos negócios ou ainda de fazer negócios tradicionais por meio de novas formas e ferramentas. Dessa forma, existem novas oportunidades trazidas por essas tendências que antes eram pouco exploradas e no futuro poderão ser fundamentais na geração de valor dos bancos.

D - Investimentos e busca constante por segurança das transações

Nos últimos anos, o uso de tecnologias biométricas tem se tornado cada vez mais proeminente na vida cotidiana. Seja pela força policial no reconhecimento de um criminoso, pela imigração contra o terrorismo e tráfico de drogas, seja como substituto para senha no uso pessoal de um smartphone ou mesmo pelos bancos para evitar fraudes. As aplicações das tecnologias biométricas no mercado são extremamente diversas, ganhando terreno particularmente no âmbito do controle de acessos.

Hoje, existem cinco categorias principais para a classificação da biometria:

- 1. Impressão Digital
- 2. Reconhecimento Facial
- 3. Geometria dos Dedos e Mãos
- 4. Identificação pelo Olho (Reconhecimento da íris ou retina)
- 5. Geometria das Veias

A impressão digital utiliza os padrões de cristas e vales de fricção dos dedos do indivíduo para determinar a identidade desta pessoa. Esse padrão é único para cada dedo de uma pessoa, incluindo os gêmeos idênticos.

O reconhecimento facial é a identificação de uma pessoa por sua imagem facial, que pode ser realizado de diversas maneiras. Usando uma variedade de câmeras, os sistemas de luz visível extraem recursos da imagem capturada que não mudam ao longo do tempo, evitando características superficiais, tais como expressões faciais e cabelo.

A geometria dos dedos e mãos é um método de autenticação pessoal onde o sistema pode medir tanto as características físicas dos dedos ou da mão. Estes incluem o comprimento, largura, espessura e superfície da mão.

A identificação do olho pode ser realizada por meio do reconhecimento da íris ou da retina. No reconhecimento da íris, o dispositivo utiliza os padrões da íris que são parâmetros únicos para cada pessoa. Esses padrões são obtidos através de um vídeo. No reconhecimento da retina, um identificador biométrico é usado para mapear os padrões únicos da retina de uma pessoa. A retina humana é composta por um tecido fino de células neurais que está localizado na porção posterior do olho. Devido à complexa estrutura dos vasos capilares que supre a retina com sangue, a retina de cada pessoa é única, inclusive dos gêmeos idênticos.

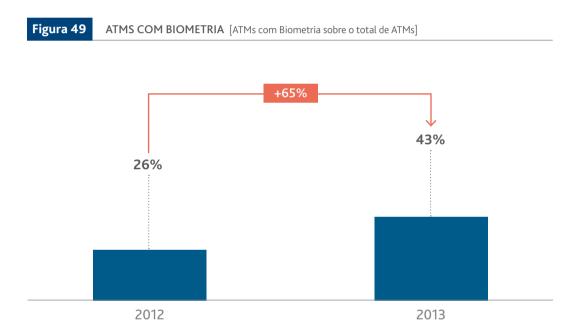
Por último, há o reconhecimento da geometria das veias. Da mesma maneira que a íris e as impressões digitais têm parâmetros únicos, a geometria das veias de uma pessoa é completamente personalizada. Nem gêmeos têm veias idênticas, nem pessoas possuem a mesma geometria de veia no lado direito e esquerdo. Para o reconhecimento de veias, uma câmera tira uma foto digital, a hemoglobina no sangue absorve a luz e as veias aparecem contrastadas na foto.

Hoje, no setor financeiro, são utilizados três tipos de biometria: a impressão digital, a geometria dos dedos e a mão e a geometria das veias. A impressão digital é uma das características biométricas que mais garante singularidade além de ser uma característica que não se altera ao longo do tempo, garantindo a resistência da base de dados a alterações que o indivíduo possa sofrer (acidentes, alterações no peso, doenças, etc.). Além disso, é uma das tecnologias biométricas mais comercialmente disponíveis a um custo baixo. Porém uma das principais preocupações em relação à impressão digital para o setor financeiro é falta de necessidade de o dedo estar conectado a um ser vivo, podendo deixar o indivíduo sujeito a atos de violência.

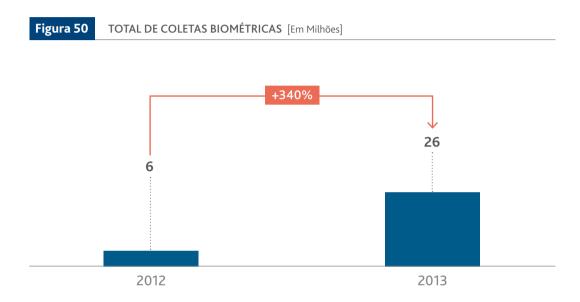
A geometria dos dedos e da mão é uma característica biométrica que pode ser mais difícil de ser replicada em comparação com a impressão digital, pois requer mais informações. Uma das maiores desvantagens dessa tecnologia é a possibilidade de alteração da estrutura da mão em razão de mudanças de peso do indivíduo, que podem prejudicar o seu reconhecimento.

Assim, nota-se uma falta de padronização na segurança biométrica do setor financeiro, dificultando a possiblidade de padronização dos terminais de atendimento, assim como a consolidação de uma base de dados única.

Este ano, na pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária, foram agregadas perguntas sobre a penetração de tecnologia biométrica nos serviços bancários com o objetivo de mapear o progresso e crescimento desta tecnologia. Os resultados se referem somente a seis instituições do total de 18 instituições financeiras que disponibilizaram dados sobre a distribuição da tecnologia biométrica, demonstrando o movimento recente da adaptação dos ATMs para incluir biometria. Mesmo assim, de 2012 a 2013, nota-se um crescimento de 65% nos ATMs com biometria resultando este ano em um total de 43% dos 166 mil ATMs com identificação biométrica (figura 49).



Embora o crescimento dos ATMs com biometria esteja saindo agora do incipiente, o número de coletas biométricas realizadas cresceu cinco vezes mais do que o percentual de ATMs com biometria, com um total de 26 milhões de coletas em 2013 (figura 50), ressaltando a importância dos ATMs se adequarem para comportar o crescente número de usuários utilizando esta facilidade.



A tendência de crescimento exponencial das coletas biométricas e o aumento significativo dos ATMs com função de biometria formam um cenário cada vez mais favorável à exigência da padronização da segurança para facilitar ainda mais a experiência do cliente.

E - Tendência de diversificação dos meios de pagamento para novas plataformas eletrônicas

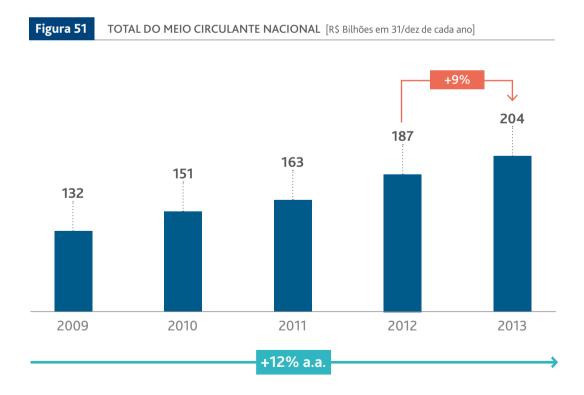
Junto ao surgimento de novas tecnologias e a consolidação de uma realidade mais digitalizada concentrada em canais como internet e mobile banking, há uma mudança no cenário de pagamentos. Dentro desse contexto, é possível reconhecer quatro tendências globais que devem se consolidar cada vez mais no panorama nacional:

- 1. Digitalização dos Pagamentos
- 2. Mudança no Perfil do Cliente
- 3. Entrada de Instituições Não Financeiras na Cadeia de Valor
- 4. Evolução da Tecnologia

1. Digitalização dos Pagamentos

As novas tecnologias provocam, primeiramente, o crescimento da digitalização dos pagamentos por meio do crescimento de pagamentos eletrônicos. Isso inclui os pagamentos por transações POS, transferências bancárias, compras de comércio eletrônico, etc. Consequentemente, a tendência é reduzir a participação de despesas efetuadas em espécie ou cheque.

Esse movimento é fortemente puxado pelo crescimento de pagamentos on-line e também via mobile. Todavia, essa tendência ainda é bastante incipiente no Brasil. É possível perceber que, ano após ano, o total do meio circulante nacional cresce no Brasil. Entretanto, o crescimento entre 2012 e 2013 (9%) foi menor do que aquele observado ao longo do período 2009-2013 (12%), indicando que há indícios de uma desaceleração da utilização de dinheiro em espécie devido à popularização dos meios digitais de pagamento. Ao contrário, em países como a Austrália já existem fortes evidências de que a digitalização de pagamentos está ocorrendo. Nessa geografia, é estimado que os pagamentos online dobraram nos últimos 2-3 anos, evidenciando a forte digitalização dos pagamentos pela qual a economia vem passando.



51 - FONTE: BANCO CENTRAL DO BRASIL

2. Mudança no Perfil do Cliente

Como os resultados da pesquisa mostraram, em 2013 houve forte mudança do perfil dos clientes com o crescimento excepcional dos canais de internet e mobile banking. Dessa maneira, com a melhoria da qualidade e eficiência desses canais que oferecem maior praticidade e comodidade, há um aumento na expectativa dos clientes, exigindo cada vez mais operações rápidas, com menos burocracia e com maior flexibilidade ao usuário. Além disso, o aumento do uso desses canais gera uma mudança de cultura e hábito onde os clientes estão cada vez mais abertos a métodos de pagamentos alternativos que sejam personalizados.

As expectativas dos clientes em relação à experiência que terão com plataformas online e mobile aumentam a cada ano. Muito disso é gerado pela rápida evolução do mercado de tecnologia, que vem aperfeiçoando constantemente os aparelhos e aplicações. O setor bancário deve seguir a tendência e manter-se líder ao gerar inovações frente às demais indústrias, garantindo assim atender as mais altas expectativas do seu novo tipo perfil de cliente. Nesse sentido, os clientes tendem a esperar produtos e serviços mais personalizados, que tragam benefícios e recompensas para os usuários e que aumentem cada vez mais a confiança em meios alternativos de pagamento.

Um meio alternativo de se relacionar com o banco foi visto com a parceria do Commonwealth Bank da Austrália com a rede social popular, Facebook, onde o aplicativo do Facebook permitia que você fizesse pagamentos para os amigos e para eventos no Facebook, mostrando o saldo atual do cartão de crédito assim como da conta corrente. O aplicativo se tornou a interface do cliente com o banco via internet, onde o cliente conseguia entrar no aplicativo direto do Facebook, substituindo o canal de internet banking do banco.

Além disso, o aplicativo oferecia a possibilidade de fazer "solicitações" de pagamentos aos amigos, oferecendo uma interligação da interface do banco com a sua rede social. É possível notar que a mudança no perfil dos clientes permite que os bancos explorem também novas oportunidades. Em outros países, a entrada de carteiras digitais está permitindo que a personalização de serviços seja feita, por exemplo, por meio do oferecimento de maior conveniência para os clientes. Por exemplo, ao abrir a "carteira digital", o cliente é capaz de localizar um café próximo a onde estiver, fazer o seu pedido e tê-lo pronto ao chegar no local. Esse tipo de inovação, que já é observada em alguns países atualmente, será bastante importante para oferecer serviços complementares ao novo tipo de cliente, oferecendo assim uma experiência personalizada e adaptada às necessidades de cada usuário.

3. Entrada de Instituições Não Financeiras na Cadeia de Valor

Após o fim dos contratos de exclusividade com as administradoras, as credenciadoras passaram a vivenciar um cenário crescentemente competitivo no Brasil. A entrada de novas tecnologias e novos concorrentes provocou uma corrida por alavancas de crescimento orgânico e inorgânico, assim como um aumento dos custos operacionais.

Considerando o crescimento da digitalização dos pagamentos e a mudança do perfil do cliente para pagamentos cada vez mais rápidos e práticos, houve uma entrada de instituições não financeiras na cadeia de valor para facilitar a experiência do cliente. As instituições não financeiras estão tendo cada vez mais controle em transações de relacionamento, especialmente quando se refere a pagamentos feitos pela internet (online).

A competição não vem apenas dos novos players que oferecem terminais "POS" alternativos, mas também das redes de pagamento eletrônico tais como "Pay Pal", "Mercado Pago", "PagSeguro", "MoIP", e o recém lançado "Stelo".

Outras iniciativas relacionadas a pagamentos móveis podem ser observadas com maior intensidade fora do Brasil. O faturamento de compras diretamente na conta de celulares pós-pagos é concretizado por empresas como "PaymentOneTM", "ZongTM", "BokuTM", e "MoPayTM". Já o pagamento móvel tipo "closed loop" – que funciona como uma plataforma própria e exclusiva – foi implementado pela "StarbucksTM" nos EUA e nos dois primeiros meses de operação foram realizadas três milhões de transações (figura 52).

Figura 52

EXEMPLO DE PLATAFORMA DE PAGAMENTO DA REDE STARBUCKS™, NOS EUA



Recentemente, também há a entrada de instituições não financeiras nesse mercado. O Facebook conseguiu a aprovação do Banco Central da Irlanda, onde se encontra a sede de todos os negócios não relacionados aos Estados Unidos, para se tornar um "processador de pagamento e remessa", ou seja,um banco. Com a classificação de banco, o site do Facebook se tornará uma instituição de dinheiro eletrônico, que permitirá aos usuários transferirem recursos entre si e para outros varejistas online. De acordo com a Securities and Exchange Commission, em 2013, o Facebook movimentou transações no valor de USD 2,1 bilhões, quase que exclusivamente pelos jogos oferecidos.

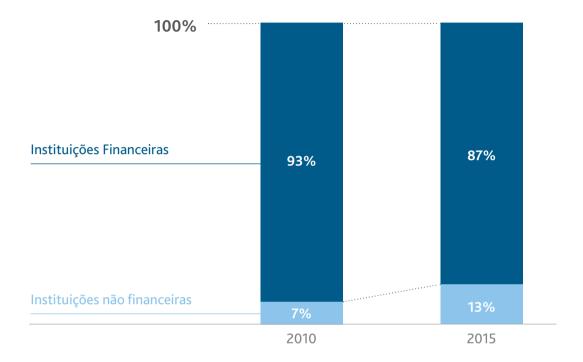
Além do Facebook, uma empresa de telecomunicação britânica, Vodafone, lançou o seu serviço de M-Pesa para a Europa, antes estava limitado a alguns países em desenvolvimento. A operadora obteve uma licença de dinheiro eletrônico (e- money) para operar com serviços financeiros na Europa, conquistando mercados como a Romênia, onde há uma alta penetração de celulares, mas um terço da população não tem acesso a serviços bancários tradicionais.

Apesar de ainda serem relativamente pequenas quando comparadas às instituições financeiras, essas novas empresas (que, na maior parte dos casos, são de tecnologia) possuem crescimento constante na participação de mercado. Estimativas apontam que no mercado estadunidense a participação de instituições não-financeiras em transações eletrônicas irá quase que dobrar no período 2010-2015, conforme ilustra a figura 53.

Na Austrália por sua vez observou-se a entrada da carteira digital do Pay Pal em Julho/2013, permitindo desde então que pagamentos em 2.000 restaurantes no país fossem feitos por meio dessa plataforma. Na mesma linha, players como Boku, Zong, M-Pesa e MoPay também iniciaram suas operações naquele país, corroborando o fato de que essa questão deverá ser abordada pelos bancos no curto prazo.

Figura 53 PARTICIPAÇÃO DE INSTITUIÇÕES NÃO FINANCEIRAS NO TOTAL DETRANSAÇÕES ELETRÔNICAS

[Para os EUA, em dólares adquiridos]



4. Evolução da Tecnologia

Uma das grandes tendências globais do cenário de pagamentos é a evolução da tecnologia, que traz novos meios e métodos de pagamento por meio de suas inovações. Atualmente, os pagamentos podem ser realizados por diversas maneiras, como o tradicional pagamento em cartão de crédito e débito, aplicativos com sua plataforma própria, mobile wallets, etc.

Os fabricantes de dispositivos móveis e outros hardwares mantêm o tema de pagamentos móveis constantemente em sua agenda de inovação. Enquanto as carteiras eletrônicas e as micro transações por SMS (Short Message Service) / USSD (Unstructured Supplementary Service Data) ou NFC (Near Field Communication)

53 - FONTE: ANÁLISE STRATEGY&

não são regulamentadas, diversas alternativas tecnológicas buscam alavancar as capacitações disponíveis atualmente para incrementar a capilaridade e o calibre dos meios de pagamentos móveis. Entre as iniciativas são terminais POS ligados às redes móveis e acessórios para transformar smartphones em terminais de pagamento (figura 54).

Figura 54 EXEMPLO DA UTILIZAÇÃO DE SMARTPHONE COMO POS



Na ponta, os comerciantes são motivados a reduzir o custo por transação e melhorar a qualidade do atendimento, o que inclui maior receptividade a diversos tipos de pagamentos. Adicionalmente, existe uma necessidade crescente de melhor direcionar ações de marketing e pós-venda baseadas no maior número de informações sobre o consumidor, tais como localização, frequência e hábitos de consumo, preferências, entre outras.

Ainda neste mercado, existe "MasterPass" que é um serviço digital que permite que os consumidores utilizem qualquer cartão de pagamento para realizar transações mais seguras. Assim como "Pay Pal" e outros meios de pagamento eletrônico, o "MasterPass" também funciona com códigos NFC ou QRCode.

Nesse cenário, os bancos brasileiros devem estar atentos às tendências. A tecnologia permite que mais informações dos clientes estejam disponíveis para os bancos, gerando assim uma grande base de dados que, por meio do big data, permite que o comportamento dos usuários seja analisado e novas e personalizadas soluções sejam oferecidas.

Há ainda um vasto espaço nas mídias sociais que pode ser explorado pelos bancos. Ao se aproximarem mais de seus clientes, os bancos terão a oportunidade de conhecer melhor os seus clientes e oferecer soluções, produtos e serviços mais alinhados com as suas expectativas, o que será uma vantagem para aqueles que lidarem com essa tendência da melhor forma nos próximos anos.

Com o crescimento dos pagamentos eletrônicos, a mudança do perfil do cliente, a entrada de instituições não financeiras na cadeia de valor e a evolução da tecnologia, o quadro da indústria como um todo se altera. Esse novo cenário fará com que passe a existir uma maior pressão para reduzir tarifas interbancárias, aumentar a velocidade de pagamentos e liquidação em tempo real.

Assim, em um contexto onde as possibilidades serão maiores para os clientes considerando maior facilidade de realizar transações, maior personalização de produtos e serviços dentre outras inovações, os bancos devem continuar concentrados em realizar o seu core business da melhor e mais eficiente forma possível. Todavia, é necessário estar atento a movimentos que possam inicialmente parecer não relacionados à indústria financeira e que, no entanto, serão responsáveis por grandes mudanças do setor no futuro.

A utilização mais efetiva de mídias sociais é o exemplo mais iminente, no entanto, não é único. Os bancos devem fazer o exercício constante de conhecimento e avaliação do mercado como um todo a fim de, a partir das tendências reconhecidas, incorporarem as inovações ao seu portfólio de produtos e serviços e assim oferecerem importantes diferenciais para um cliente cada vez mais sofisticado.

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)



