

O Banco Digital?



Luís Freire*

Temos hoje cerca de 30 anos percorridos de uma revolução tecnológica que se espera venha a durar mais 20 anos¹ – a revolução das tecnologias de informação (TI), a que alguns convencionam chamar revolução digital.

Como nas revoluções tecnológicas que a precederam, a transformação despoletada pela revolução digital tem-se vindo a propagar a vários aspectos da nossa sociedade – económicos, políticos, empresariais e pessoais –, sendo que, no estágio em que estamos, os impactos em domínios não directamente relacionados com as TI, tais como a saúde, a educação e o Estado, estão a tornar-se muito mais significativos e visíveis.

Como nas revoluções tecnológicas que a precederam, o impacto nas várias indústrias poderá (tem já vindo a) assumir várias formas:

- Criação/destruição de indústrias;
- Transferência de valor dentro de e entre indústrias;
- Transformação da natureza dos pontos de controlo de cada indústria;
- Transformação do papel/valor dos processos, dados e infraestrutura;
- Transformação da forma como o trabalho é executado pelos colaboradores.

A banca não é excepção. Pelo contrário, é talvez das indústrias mais impactadas pela revolução digital.

A Velha Fundação

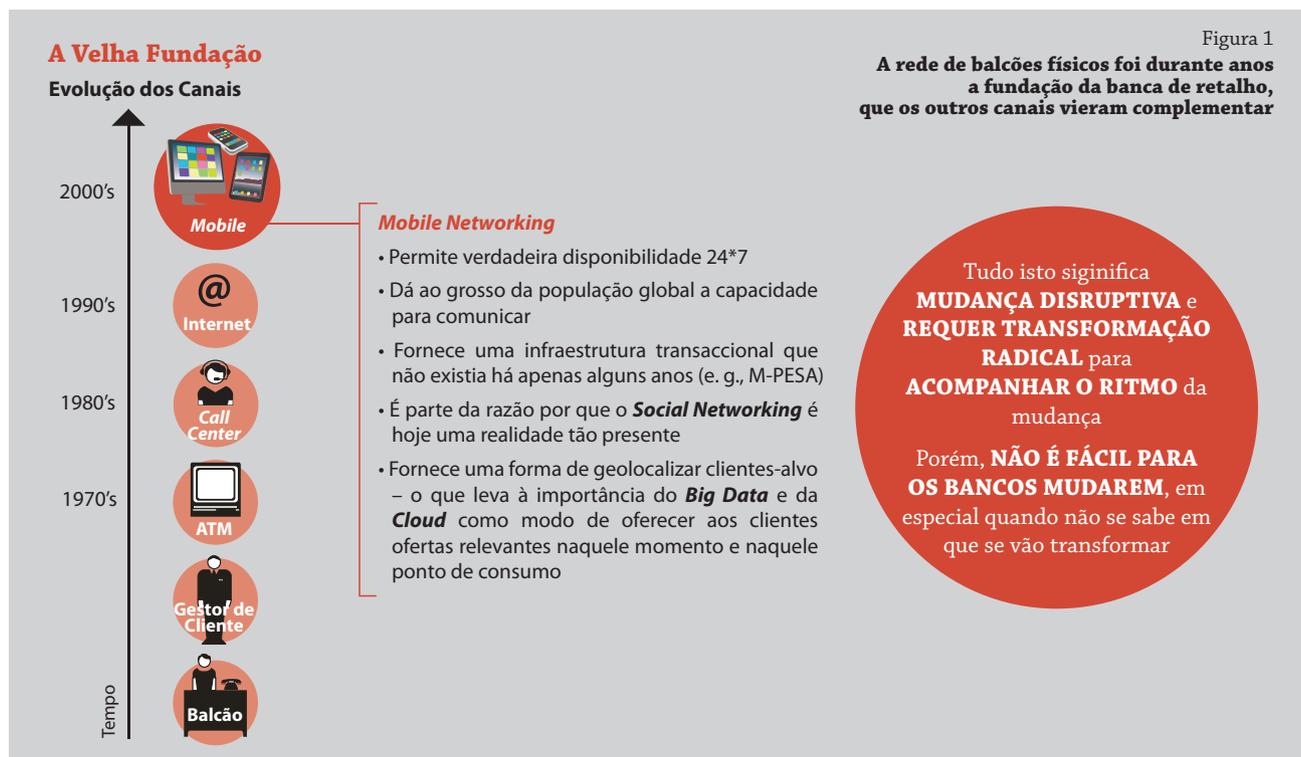
Na sua génese, a banca de retalho desenvolveu as suas operações em torno de produtos (depósitos, títulos, crédito à habitação, crédito ao consumo, cartões, seguros, etc.) distribuídos por um canal, o balcão. Com o tempo, outros canais foram sendo adicionados: os ATM nos anos 70, os *call centers* nos anos 80, a Internet nos anos 90. Mas estes canais foram sendo introduzidos como um complemento a um modelo de funcionamento que mantinha o balcão no centro do ecossistema. O principal “ponto de controlo” da indústria, assumia-se, consistia numa rede de balcões físicos com elevada capilaridade em termos de distribuição territorial (Figura 1).

A Revolução

Os tempos mudam, porém, e nos anos 2000 surgiu o que muitos consideram ser a tempestade perfeita que gerou o actual frenesim em torno da temática “digital”:

a congregação das tecnologias *Mobile*, *Cloud* e *Big Data*, multiplicadas pela interacção constante dos clientes nas redes sociais (e, num futuro não muito distante, pela “Internet das coisas”).

O canal *Mobile* resulta da convergência da Internet móvel e da combinação das telecomunicações com as tecnologias de informação. Fornece verdadeira disponibilidade 24*7, permite a todas as pessoas comunicarem entre si, fornece uma infraestrutura transaccional que não existia há apenas alguns anos e é parte da razão por que o *Social* é uma tendência tão presente no nosso dia-a-dia. Mais, fornece um meio de geolocalizar clientes-alvo com ofertas relevantes naquele momento e naquele ponto de consumo – o que leva à importância do *Big Data* (que fornece a capacidade para analisar volumes massivos de dados) e à *Cloud* (que fornece capacidade virtualmente ilimitada de processamento) perante a explosão de dados que o *Mobile* potenciou.



Graças a esta “tempestade perfeita”, com particular relevo para o advento da Internet móvel em que tecnologias ubíquas têm o potencial de ligar tudo em todo o lado, os dados tornaram-se definitivamente uma força centrifugadora de mudança.

O desafio resulta então em saber tirar proveito de todos estes dados de forma consequente. E, por essa via, repensar completamente o relacionamento com os clientes e a forma de lhes entregar valor de acordo com as suas – novas – expectativas.

A Nova Fundação

Esta “tempestade perfeita” trouxe muitos impactos, sendo de longe o mais central a alteração dos comportamentos dos consumidores. A geração que agora está a chegar ao mercado de trabalho já nasceu com a Internet, o *Mobile* e todos os outros canais digitais. Como os “nativos digitais”, muitos de nós nos habituámos a alternar no dia-a-dia entre o mundo físico e o mundo digital com total naturalidade, à distância de um *laptop*, de um *tablet*, de um *smartphone* (ou de um *wearable*). Já não separamos os dois mundos de forma consciente. Ambos estão integrados de tal forma que exigimos de forma crescente a conveniência de podermos recorrer a qualquer canal – físico ou digital – mantendo o contexto perfeito do nosso “diálogo” com uma empresa (ou comunidade ou ecossistema). Esta é a génese do conceito de *omnichannel*.

E qual é a principal base para fornecer uma tal experiência? Dados.

E há indústria que tenha mais acesso a dados sobre o comportamento transaccional dos clientes que os bancos de retalho? Todo o negócio de um banco hoje assenta sobre dados de cliente. Os bancos, hoje, transaccionam dados. E o balcão, *call center*, ATM, Internet ou *Mobile* são

todos suportados sobre uma rede de transporte de dados – a rede IP.

Nesse sentido, a nova fundação da banca de retalho já não é o balcão. É a rede digital, sobre a qual assentam os vários canais, incluindo o balcão. E todos estes canais devem proporcionar de forma perfeitamente coordenada, com funcionalidades que tirem partido dos dados e conhecimento do cliente, uma experiência superior e diferenciadora (Figura 2).

As Funções

Mas se os bancos têm um dos activos estratégicos mais relevantes dos nossos dias – dados do cliente –, como poderão reinventar-se para explorar essa vantagem? É talvez nesta questão que reside a grande oportunidade (para os que a souberem aproveitar) ou ameaça (para os que não se mexerem).

A ameaça surge de novos concorrentes que tentam ocupar áreas de negócio tradicionalmente da banca de retalho (vejam-se exemplos como a Moven, a Paypal, a Tesco ou a Crowdmortgage, entre tantos outros). A Accenture estima que cerca de 32% de receitas bancárias estejam em risco em 2020 por esta via.

A oportunidade, porém, surge pela possibilidade que também se abre aos bancos de ocuparem espaços na cadeia de valor que tradicionalmente não eram seus (veja-se o iGaranti, ou a Sixdots do BNP Paribas e da Belgacom).

Um banco de retalho assume tradicionalmente três grandes funções: fabricante de produtos, processador de transacções e retalhista de serviços. Mas, à luz desta nova fundação, a rede digital, estas funções podem ser inter-

Figura 2

A nova fundação da banca de retalho já não é porém a rede de balcões: é a REDE DIGITAL

A Nova Fundação

Conceptual



Um **BANCO DIGITAL DEVE SER DESENHADO PARA FORNECER FUNCIONALIDADES AO CLIENTE** no momento e local em que este necessitar, e organiza-se em torno dos dados do cliente

RELEVÂNCIA

CONTEXTO

EM TEMPO REAL

“Todo o negócio de um banco hoje assenta sobre dados de cliente. [...] Nesse sentido, a nova fundação da banca de retalho já não é o balcão. É a rede digital, sobre a qual assentam os vários canais, incluindo o balcão.”



Figura 3

... e a natureza das funções de um banco deve ser revista perante essa evidência

As Funções

A rede digital como nova fundação permite rever as funções de um banco

Fabricante de Produtos

• Os produtos bancários serão um conjunto de aplicações, fabricadas de tal forma que os clientes as podem rearranjar de modo a adequarem-se ao seu estilo de vida.

Processador de Transacções

• O processamento bancário é apenas código em regime de *open source*, oferecido a quem queira ligá-lo às suas ofertas através de API.

Retalhistas de Serviços

• O retalho no sector bancário basear-se-á na diferenciação competitiva para analisar dados massivos e entregar personalização em massa.

pretadas de forma radicalmente diferente da convencional, abrindo caminho a novos posicionamentos e modelos de negócio. Chris Skinner, autor do livro *Digital Bank*, desafia os bancos a repensarem essas funções nos seguintes moldes²:

- **Fabricante de produtos.** Os produtos bancários serão um conjunto de aplicações, fabricadas de tal forma que os clientes as podem rearranjar de modo a adequarem-se ao seu estilo de vida (funcionalidade).
- **Processador de transacções.** O processamento bancário é apenas código em regime de *open source*, oferecido a quem queira ligá-lo às suas ofertas através de API (ecossistema).
- **Retalhista de serviços.** O retalho no sector bancário basear-se-á na diferenciação competitiva por via da análise de dados massivos com o objectivo de entregar personalização em massa (conhecimento) – Figura 3.

Os ingredientes são estes. Mas qual a receita?

A oportunidade existe. Mas qual a visão?

Este é o novo desafio da banca de retalho. ■

**Senior Manager – Accenture Management Consulting.*

Este texto foi escrito segundo a antiga ortografia.

1. "Technological revolutions and techno-economic paradigms", Carlota Perez, January 20, 2009, Technological University of Tallinn, Estonia and Universities of Cambridge and Sussex, U.K. www.carlotaperez.org
2. Chris Skinner, *Digital Bank*.