

Forças disruptivas nos serviços bancários

Reagindo aos novos tempos.

Deloitte.
Digital



Está havendo uma mudança dramática na maneira como o mundo define um “banco”. As mudanças demográficas, o surgimento de tecnologias digitais facilmente acessíveis e novos participantes no mercado revolucionando o status quo estão desafiando os esforços dos bancos para reter clientes e manter o crescimento. Embora alguns bancos estejam lançando novos recursos, outros ainda continuam tentando executar suas velhas estratégias com resultados cada vez mais inconstantes.

Para serem bem-sucedidos, os bancos tradicionais dependem fortemente da capacidade de criar novas experiências e ofertas diretamente relacionadas às necessidades dos clientes. Esse moderno foco no cliente coloca a mentalidade tradicional de negócios em cheque frente a uma nova postura de gerar mudanças rápidas, dinâmicas e flexíveis em processos, tecnologias e organizações.

Este artigo examina como as empresas estão lidando com as mudanças no mercado e começando com os desafios mais comuns que vemos enfrentados por nossos clientes de serviços bancários e como os bancos estão reagindo, antes de apresentarmos nossas próprias ideias sobre como tornar-se uma organização voltada para o cliente.

Sumário

DESAFIOS:

- 03** Mais do que um conjunto de registros de transações
- 06** Como acertar o canal
- 09** Como lidar com a transferência de expectativas
- 11** Desagregação e disrupção
- 14** Mudança cultural

COMO OS BANCOS ESTÃO REAGINDO:

- 16** Não aguardando a revolução
- 19** Novos papéis das agências
- 22** Hiperconcentração
- 24** Organizando a casa

CONCLUSÃO:

- 26** Reação aos novos tempos

DESAFIOS

Mais do que um conjunto de registros de transações

A administração financeira exige experiência pessoal e individualizada de alto nível. A herança de sistemas de registros complexos, inflexíveis, isolados e voltados para resultados cria quantidades aparentemente infinitas de repositórios de dados não interoperáveis. Os clientes são transformados em um conjunto de números e transações.

Essa situação cria atrito nas interações dos clientes: perguntas idênticas são feitas constantemente nas interações. Os serviços não têm contexto e personalização e as instruções simplesmente não conseguem distinguir suas experiências de marketing, vendas ou atendimento.

Essas condições ocorrem apesar dos enormes investimentos dos bancos em agregação de dados mestre de clientes (“criando o registro ‘dourado’” ou “Cliente360”). Em última análise esses investimentos básicos somente geram retorno se levam a algum tipo de mudança no tratamento dos clientes.

Além disso, é incoerente levar mensagens ao mercado sobre a relevância do cliente, de ser “o seu banco”, ou apelar aos clientes compreensivos se o banco não é capaz de cumprir essas promessas. É natural que os clientes estejam céticos e acusem rapidamente as promessas não cumpridas. Como declarou um entrevistado recentemente, “o banco diz que me conhece, mas nunca percebi nada que me convencesse disso”.



Conhecer os clientes e suas famílias nunca foi tão importante, já que nos próximos 50 anos deve haver a transferência de mais de US\$ 58 trilhões em ativos de uma geração para outra.¹

1. Uma era dourada de filantropia ainda possível: Tesouro nacional, Relatório sobre o potencial de transferência para a filantropia, maio de 2014



Recuando, os bancos devem estar em condições de aproveitar as informações de que dispõem sobre os clientes, usar os investimentos que já fizeram em dados e ferramentas e começar a envolver os clientes com base nas informações que já deveriam ter. É claro que muitos bancos estão se esforçando, apesar de projetos e iniciativas generosos, para reunir todas essas ferramentas e começar a participar de uma forma diferente.

DESAFIOS

Como acertar o canal

Em paralelo à construção de conjuntos mais ricos de dados sobre clientes, os bancos também têm feito investimentos estratégicos na criação de novos canais e no avanço dos existentes. Isso tem sido acompanhado de uma mudança geral na criação de recursos digitais como um complemento (algumas vezes como substituição)

às agências tradicionais e aos canais das centrais de relacionamento. Entrar em contato com o cliente por meio de seus canais preferidos é importantíssimo para a aquisição e a retenção.



Esse investimento é louvável e coerente com o bom senso econômico e a realização de negócios nos termos do cliente. Entretanto, os bancos estão perdendo uma oportunidade importante de realmente fazer a diferença no canal e aproveitar as características individuais que tornam o canal único. Embora haja claramente a necessidade de perceber os recursos de alguns canais (por exemplo, acompanhamento geográfico em dispositivos móveis), há claramente espaço para melhorar experiências como aguardar na fila em uma agência, a criação de experiências imersivas ou o oferecimento de mais automação na central de atendimento. Embora os melhores bancos estejam experimentando e se diferenciando, muitos estão usando experiências falsas que deixam os clientes apáticos.



Além disso, os bancos deveriam estar usando suas vantagens e dimensões em infraestrutura para correr riscos e comandar novas experiências, em vez de manterem-se em segurança. Diferenciais importantes, como centrais de atendimento robustas, redes de agências e forças de trabalho móveis, podem ser adotados para criar experiências reunidas e em vários canais, no lugar de interações estáticas e solitárias.



DESAFIOS

Como lidar com a transferência de expectativas

Vivemos em um mundo digital em rápida mudança e crescimento, com novas empresas levando novas ofertas ao mercado praticamente todos os dias. Sem o peso de modelos, organizações e processos comerciais antigos, esses novos participantes estão livres e sem barreiras para explorar a arte do possível e reinventar a maneira com que até mesmo setores inteiros podem funcionar. É dessa forma que acabamos podendo chamar um táxi pelo celular, receber roupas sob medida na porta de casa ou ter um apartamento autêntico em uma nova cidade.





Por mais animador que seja tudo isso, cria desafios para as organizações atuais manterem o ritmo. A transferência de expectativas, ou o sentimento do “por que não podemos ter tudo funcionando desse jeito” quando enfrentamos alguma experiência antiga difícil, está se tornando endêmica em nossas interações diárias com as instituições financeiras. E embora seja difícil acompanhar o ritmo dos estreados, está ficando cada vez mais óbvio que esse ecossistema caótico de constante inovação e ruptura é simplesmente o novo normal.

O desafio dos bancos será colher o melhor desses modelos e paradigmas de interação, aplicá-los às suas próprias ofertas, ao mesmo tempo criando suas próprias ofertas nativas. Embora isso possa parecer uma tarefa monumental, deixar de fazê-la será aceitar a inovação de um concorrente novo ou atual que a realizará corretamente.

DESAFIOS

Desagregação e disrupção

Junto com a elevação da ênfase na experiência do cliente, um novo grupo de estreadores está desafiando o modelo de ponto único dos grandes bancos, tomando produtos e ofertas isolados e criando empresas em torno deles. Novas empresas de tecnologia financeira como Lending Club, WealthSimple e Sofi estão criando novas maneiras predominantemente digitais de oferecer serviços específicos e estão se concentrando nos segmentos que vêm sendo negligenciados pelo setor de serviços financeiros tradicionais.

A Apple é um exemplo de empresa que desafia o status quo no que diz respeito a serviços bancários, especificamente o processamento de pagamentos. À medida que a geração Y assume a maior parte do mercado de processamento de pagamentos, ela exige a mesma velocidade e facilidade de uso que experimenta em outros aspectos da vida. Era apenas uma questão de tempo até que as grandes instituições financeiras precisassem se atualizar e criar ofertas sob medida para as necessidades da nova base de clientes. Todos os cinco maiores bancos do Canada inscreveram-se no [Apple Pay](#), sabendo que precisavam fazer transformações e passar a fazer parte da experiência do usuário que varejistas como Canadian Tire, Petro-Canada, Tim Hortons e outros já adotaram.

Na Europa, a [Number26](#) faz parte de uma série de startups Fintech que revolucionaram o modelo tradicional de serviços bancários. É uma empresa com foco principal no ambiente móvel que transforma o modelo tradicional de serviços bancários, oferecendo aos clientes a possibilidade de fazer depósitos em lojas de varejo participantes por meio de seu sistema de pontos de venda. A Number26 também firmou parceria com a TransferWise para oferecer aos clientes a possibilidade de transferir dinheiro para qualquer lugar do mundo com o mesmo sistema de pontos de venda.

Embora não haja dúvidas de que o influxo de inovadores que estão entrando no mercado crie um ambiente mais complexo para os clientes, que podem ter tido todos os produtos financeiros em um ou dois provedores de serviços, está claro que um mecanismo mais transparente e simples de aquisição de produtos financeiros é atraente para muitos. Os bancos enfrentarão o desafio de criar produtos competitivos ou encontrar outras maneiras de atender a demanda, por meio da aquisição ou de alianças com esses novos participantes.



DESAFIOS

Mudança cultural

Devido a seus históricos, muitos bancos estão acostumados a trabalhar concentrados em um produto ou negócio. Será necessária uma mudança considerável de mentalidade para mudar o foco para o cliente. Desmembrar os silos organizacionais e trabalhar em conjunto para atender aos clientes, independentemente de como tenham chegado ao banco, exigirá um novo tipo de foco que envolva toda a organização.

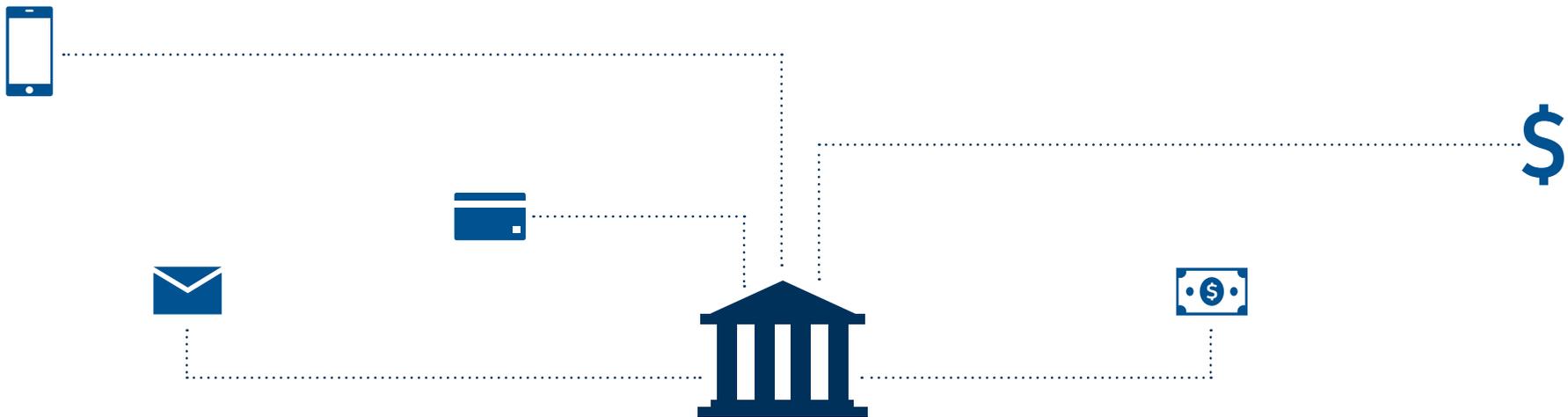
[A chefe de transformação digital do Lloyds Bank, Terry Cordeiro](#), discutiu recentemente os perigos de os bancos se transformarem “meros canalizadores”:

“Há tantas formas diferentes de se fazer pagamentos atualmente. Pode-se pagar por email, por PayPal e pelo celular, mas tudo isso depende do mesmo canal, e quem fornece isso são essencialmente os bancos. Neste momento é vantajoso para nós, mas acredito que estamos correndo o risco de nos tornarmos apenas um canalizador.”

Terry também descreveu como o Lloyds Bank está embarcando na viagem da transformação digital com base em quatro princípios básicos:

- 1) Utilizar melhor os dados dos consumidores
- 2) Confiança e proteção
- 3) Humanização dos serviços bancários
- 4) Inovação

“No momento fazemos muito pouco com esses dados”, admitiu Cordeiro. “Apenas os devolvemos na forma de extrato. Precisamos usá-los da forma correta para que possamos ajudar o cliente a tomar decisões mais inteligentes.”



COMO OS BANCOS ESTÃO REAGINDO

Não aguardando a revolução

Reconhecendo a mudança radical nas expectativas, nas gerações e nas tecnologias, alguns bancos estão se revolucionando, seja por meio de parcerias no mercado, novas unidades de negócio internas ou simples aquisições.

Na conferência European Identity & Cloud de 2016, em Munique, [Berthold Kerl, diretor de segurança da informação do Deutsche Bank](#), falou sobre o investimento do banco de 1 bilhão de euros em transformação digital até 2020:

“A transformação digital é o que permite que o banco permaneça competitivo, mas temos sido obrigados a trabalhar arduamente nos bastidores para possibilitar uma experiência, de ponta a ponta, adequada às expectativas dos clientes”,

Vimos alguns dos nossos outros clientes construindo variações de uma “fábrica digital” dentro de suas organizações, usando novos métodos como Design Thinking, Agile e DevOps para serem proprietários

e implementarem novos recursos. Acreditamos que isso pode ser dar certo se for acompanhado à distância da estrutura e da cultura organizacionais tradicionais, além do apoio total da diretoria para conquistar algo realmente diferente. Será preciso força organizacional para romper silos e fronteiras e possivelmente mover a receita dos produtos e ofertas antigos para os novos.

Opcionalmente, alguns bancos estão optando pelas parcerias. Por exemplo, o Lending Club está firmando parceria com bancos e instituições regionais menores, para oferecer serviços combinados que não poderiam ser oferecidos somente por bancos. A padronização e a parceria em torno da Blockchain são outro exemplo, em que os bancos estão preferindo cooptar a tecnologia e torná-la interna.



Ao ser questionado sobre o que está para acontecer em 2016 e 2017 nas parcerias com bancos, [Matthew Wilcox, vice-presidente sênior de Digital Banking Group da Fiserv](#) afirmou:

“Acredito que veremos avanços nas parcerias com as empresas de tecnologia financeira que criaram soluções de casos de uso específicos, que gerarão maiores resultados para clientes do varejo, pequenas empresas e bancos corporativos.”

Finalmente, alguns bancos estão optando pela criação de novas marcas para atraírem outros segmentos ou evitar a maneira tradicional de fazer negócios. O Tangerine (um banco predominantemente digital que foi adquirido pela Scotiabank) é um exemplo de marca claramente separada de sua empresa principal, com proposta de valor e alvo diferentes no mercado. O EQ Bank, de propriedade do Equitable Bank, é outro exemplo de banco que utiliza uma nova marca para segmentar outro grupo demográfico e lançar um novo produto no mercado.



COMO OS BANCOS ESTÃO REAGINDO

Novos papéis das agências

O interessante é que agora os bancos veem suas redes de agências como ativos importantes, oferecendo uma experiência diferenciada com que as ofertas somente online não têm como competir. Munidos de análises, e com as informações de que os clientes buscam para a tranquilidade de uma visita à agência para uma interação complexa, alguns bancos estão reconfigurando suas unidades, a área disponível e a combinação de talentos para revitalizar as agências, a fim de atender às necessidades locais.



Acreditamos que a rede de agências pode ser uma vantagem competitiva para os bancos, e esses bancos devem buscar a interseção entre a experiência digital e física do cliente, para informar a estratégia de suas agências. Em vez de concentrar todos os serviços, poderia ser usado para facilitar transações e administrar diversas solicitações complexas que envolvem todo o banco. Introduzir novos recursos digitais na agência é uma primeira etapa óbvia, permitindo complementar em vez de competir com os serviços online.

O Synovus Bank nos EUA transformou sua rede de agências em uma vantagem competitiva, utilizando a tecnologia de uma plataforma terceirizada para criar o “banqueiro universal”. Quase todos os empregados (caixas, consultores financeiros pessoais e comerciais, gerentes de agência, executivos de linhas de negócios) usam a mesma plataforma para ter uma visão rápida e completa das interações do usuário com seus bancos. Os toques de teclas e cliques a menos e os minutos gastos com um cliente em pessoa são valiosos tanto para a instituição como para o cliente.



O ANZ Bank (Grupo bancário da Austrália e da Nova Zelândia) está explorando tecnologias e inovações integradas para criar experiências de cliente agradáveis. Além de transformar os processos e sistemas das agências, estão usando a tecnologia digital para transformar o próprio ambiente de suas agências. A Deloitte Digital ajudou recentemente a ANZ a criar o “ANZ Virtual Garden” (jardim virtual da ANZ) em sua maior agência da rede ANZ, oferecendo aos clientes uma maneira divertida de interagir com o banco.

O jardim é uma parede digital totalmente interativa de 11 metros de altura que abrange três andares da principal agência Martin Place da ANZ, em Sydney. Ela responde a alterações no ambiente, inclusive ao clima, ao horário do dia e às instruções dos clientes via Twitter. Os clientes podem tuitar para a parede digital usando #ANZVirtualGarden para pedir borboletas, pássaros, libélulas, joaninhas ou vagalumes, além de flores, cogumelos e uma cascata. Podem ainda mudar as cores e pedir mais ou menos criaturas. A parede é um exemplo mutante de interação com os clientes e uma das vencedoras da medalha de ouro do Melbourne Design Awards.

COMO OS BANCOS ESTÃO REAGINDO

Hiperconcentração

Em vez de tentar atender à grande massa, outros bancos estão buscando deliberadamente segmentos menores de clientes e criando ofertas sob medida para atender às necessidades desses clientes. No Reino Unido, um dos muitos projetos de transformação do Barclays Bank envolve sua rede de negócios de corretora hipotecária. Cerca de 70% do seu negócio de hipotecas surgem de sua rede de corretores, e perceberam rapidamente que o grupo estava sendo deixado para trás em termos tecnológicos. Colocando seus clientes (corretores) em primeiro lugar, a Barclay desenvolveu a primeira “central de hipotecas” do setor, que dá aos corretores a possibilidade de administrar tudo o que estiver relacionado ao seu negócio de hipotecas, de maneira mais fácil, eficiente e em qualquer dispositivo.

O importante para fazer a abordagem hiperconcentrada funcionar é o conhecimento profundo do público-alvo, suas aspirações, suas necessidades e desejos. Ser um serviço completo em um grupo demográfico pode ser uma estratégia forte, mas poderá desandar rapidamente se esse grupo acreditar que estão apenas lhes vendendo algo, ou se o banco não tiver a permissão da marca para enviar as mensagens desejadas. É preciso que haja certo nível de empatia e conhecimento para complementar com as ofertas ideais para atrair o grande público.

“No futuro os clientes exigirão de todas as empresas, inclusive de bancos como o nosso, que afirmam conhecer tanto sobre eles e ser capazes de levar vantagens ou facilitar a vida deles, que cumpram o prometido. E se não atendermos a essa demanda, haverá outras empresas que o farão.”

Steve Weston

Diretor de hipotecas da Barclays

COMO OS BANCOS ESTÃO REAGINDO

Organizando a casa

Todas as instituições financeiras estabelecidas enfrentam o mesmo desafio com base no grau do sucesso que atingiram ao longo dos anos; uma grande quantidade de sistemas antigos de registros e bancos de dados, chegando algumas vezes às centenas. À medida que mais produtos e serviços são acrescentados ao conjunto de estratégias, ou que ocorrem fusões e aquisições, o problema fica ainda mais complexo. Muitas vezes isso é visto incorretamente como apenas o “custo de fazer negócios” da TI interna.

Os principais motivos para as instituições financeiras não tocarem nesses sistemas são o medo e o risco. Antes do que imaginam, todos chegam a um ponto em que há mais risco e custos envolvidos na tentativa de manter diversos sistemas antigos do que consolidá-los em uma plataforma moderna e centralizada nos clientes.

O Bank of America precisou encarar o problema de frente quando, em um determinado ponto, tinha aproximadamente 29 sistemas relacionados ao negócio de serviço bancário de hipotecas. Como consequência das regulamentações aprovadas em 2009, o Bank of America foi obrigado a criar um ponto único de contato (Single Point of Contact, SPOC) em 120 dias ou menos. Por meio da integração de dezenas de sistemas antigos utilizando uma plataforma de envolvimento, o Bank of America conseguiu criar uma visão unificada de seus clientes (e 15 mil corretores hipotecários). Foi criado também um portal de clientes para permitir que os clientes

acessem todas as informações e casos relacionados a suas hipotecas. O executivo responsável pelo programa comentou, após concluir: “Ainda não acreditamos que conseguimos fazer tudo isso em 120 dias!”

As startups Fintech não estão sobrecarregadas por esse problema de sistemas antigos, e por isso conseguem aproveitar o fato de serem ágeis e do desenvolvimento de metodologias modernas de envolvimento, resolvendo partes dos serviços financeiros tradicionais com um ritmo veloz e concentrado no cliente.



Reação aos novos tempos

Um tema surge em comum com todos esses desafios e oportunidades. Para realmente responder ao mercado, os bancos precisam deixar de ser organizações concentradas internamente e divididas em silos e começar a se ver como criadores de uma nova experiência, que concentre suas ofertas em torno das necessidades e dos desejos de seus clientes atuais e futuros. Para ser eficaz no mercado, não basta mais ser apenas excelente em termos operacionais, ou mesmo eficientes. Um sistema melhor de depósitos ou um arquivo de informações do cliente não tornam um banco atraente para os clientes. Esses recursos são obrigatórios, não algo que contribuirá para o sucesso.



Isso está alinhado a uma tendência que estamos presenciando para o investimento em sistemas de envolvimento, responsáveis pela orquestração das interações dos clientes com uma organização entre diversos canais e ofertas. Ser capaz de ocultar as complexidades internas da organização e ainda oferecer uma experiência de cliente agradável será uma habilidade importante de que as organizações precisarão para seguir adiante.

Em 2015 o HSBC anunciou que dedicaria aproximadamente US\$ 1 bilhão para investir em tecnologia e automação digitais para buscar a eficiência.

Além disso, os bancos precisarão se tornar mestres de novas disciplinas, como design thinking, a criação de

experiências do cliente exclusivas e o uso de tecnologias emergentes para criar ofertas diferenciadas. Isso será um desafio para as organizações se libertarem das visões divididas em silos e concentradas em produtos e passarem a ser realmente concentradas no cliente.

Ao firmar uma parceria com a Salesforce, a Deloitte ajudou muitas organizações a criar esses novos sistemas de envolvimento e a oferecer novos recursos para vender e atender e oferecer interações personalizadas a clientes e futuros clientes. Coletivamente, acreditamos que os bancos com visão no futuro têm a oportunidade de se reinventar para um futuro radicalmente diferente, e estamos prontos para ajudá-los a atingir essa meta.

“Reconhecemos que o mundo mudou e que também precisamos mudar.”

Stuart Gulliver
CEO do HSBC



CONNECT TO YOUR CUSTOMERS
IN A WHOLE NEW WAY



Deloitte.
Digital

As informações fornecidas neste e-book são estritamente destinadas para a conveniência de nossos clientes e somente para fins de informação. A publicação na salesforce.com não constitui um endosso. A salesforce.com não garante a precisão ou a plenitude de qualquer informação, texto, imagem, link ou de outros itens contidos neste ebook. A salesforce.com não garante que você alcançará nenhum resultado específico se seguir qualquer orientação no e-book. É aconselhável consultar um profissional como um advogado, contador, arquiteto, consultor de negócios ou engenheiro para receber orientações específicas que se apliquem à sua situação específica.

© 2016 salesforce.com, inc. Todos os direitos reservados.