

REVISTA **CIAB** **FEBRABAN**

Set/Out 2018 • Nº 77



A INTELIGÊNCIA NOS DADOS

Volume de dados coletados por bancos sobre negócios e clientes deve crescer 700% até 2020; o desafio é entender e estruturar essas informações para personalizar serviços e avançar no combate a fraudes

ENTREVISTA

Bancos economizarão US\$ 1 trilhão por ano com inteligência artificial, diz executivo do Facebook

PARCERIAS

Inclusão financeira no país é alvo de produtos e serviços de alta tecnologia em bancos e *fintechs*

**INSCRIÇÕES
ABERTAS**

**R\$ 65.000,00
EM PRÊMIOS**

PRÊMIO INFI-FEBRABAN DE ECONOMIA BANCÁRIA

10ª EDIÇÃO | 2018

**CATEGORIAS
PARA ESTA EDIÇÃO:**

CATEGORIA A
DISSERTAÇÕES, TESES
E ARTIGOS ACADÊMICOS

CATEGORIA B
MONOGRAFIAS
DE GRADUAÇÃO

CATEGORIA C (ESPECIAL)
AS INOVAÇÕES DA ERA
DIGITAL E SEUS IMPACTOS
SOBRE O SETOR
FINANCEIRO

**EM SEU 10ª ANIVERSÁRIO, O PRÊMIO
CONTINUA A FOMENTAR O DEBATE E A
PRODUÇÃO DE TRABALHOS ACADÊMICOS
NA ÁREA BANCÁRIA E FINANCEIRA.**

**OS MELHORES TRABALHOS ALÉM DE
CONCORREREM A PRÊMIOS, CONTRIBUEM
PARA O DESENVOLVIMENTO DO SETOR.**

Acesse www.febraban.org.br/economia
Confira o regulamento completo e inscreva-se!

MAIS INFORMAÇÕES

www.febraban.org.br/economia

INFI: (11) 3186.6959

FEBRABAN: (11) 3244.9855



INSTITUTO FEBRABAN DE EDUCAÇÃO





30 Facebook

Inteligência artificial diminuirá custos e aumentará eficiência de serviços bancários

6 Capa

Organizar e entender grande volume de dados coletados de clientes e negócios é o grande desafio das companhias financeiras para fazer a transição para a economia analítica



34 O futuro do trabalho

Criatividade e pensamento crítico estão entre as qualidades indispensáveis para os profissionais do futuro que já chegou



16 Startups financeiras

Fintechs e bancos investem em soluções para permitir pagamentos, transferências financeiras e contratação de empréstimos para desbancarizados

22 Inovação

Parcerias geram novos modelos de negócios digitais por meio de APIs que abrem dados dos bancos a terceiros

42 Estudo

Futuro dos serviços financeiros depende de como setor conseguirá atender o consumidor de forma personalizada

46 Bancos internacionais

China se destaca em pagamento *mobile* e concessão de crédito para não bancarizado

CONSELHO CIAB FEBRABAN 2018

Maurício Minas-Bradesco (presidente), Gustavo Fosse – Banco do Brasil (diretor setorial de Tecnologia e Automação Bancária da FEBRABAN), Gustavo Roxo – BTG Pactual, Jorge Ramalho – Itaú-Unibanco, José Paiva – Santander, Naran Peçanha Araújo – Caixa, Antônio Gustavo Matos do Vale – Banco do Brasil

COMISSÃO DE CONTEÚDO:

Gustavo Roxo – BTG Pactual, e Marcelo Frontini – Bradesco (Coordenação); Adauto Del Favero – Bradesco; Antonio André R. Santos – B³; Antonio Lombardi Neto – Rede; Arcádio Souto Tato – Santander; Arlete Stahl – Santander; Carolina Souza – FEBRABAN; Claudia Haddad – Itaú Unibanco; Cristiane Mara Nunes – Citibank; Daniel Teixeira Dias – B³; Eliane Grotti Borges – Caixa; Fabio Napoli – Itaú Unibanco; Gustavo de Souza Fosse – Banco do Brasil; Jorge Krug – Banrisul; Keiji Sakai – consultor; Mario Lopes – Societe Generale; Paulo Vaz – Banco do Brasil; Ricardo Nery – Citibank; Ronei Maranssati – Banco do Brasil; Thatiane Fonseca – Bradesco; Wallace Jagiello – Banco Votorantim

DIRETORIA DE EVENTOS FEBRABAN:

Nair Macedo (diretora), Marcelo Assumpção, Érita Cristina Borges Simionato, Fernanda Paradizo Castillo, Ludmila Prado, Leticia Rodrigues, Marília de Meo Borges, Ketí Granzotto Casarri, Gabriela Borghi, Erika Segalla, Rodrigo Cainã de Araújo

REVISTA DO CIAB FEBRABAN

DIRETORIA DE COMUNICAÇÃO:

Sergio Leo (diretor), Adriana Mompean, Cleide Sanchez Rodriguez, Arthur Chioramital, Carlos Cidra, Thiago Silva, Anna Carolina Gabiatti

MARKETING:

Roseli Rapouso

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO:

Ideia Visual

Esta é uma publicação da Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN, Av. Brigadeiro Faria Lima, 1485 – 15º andar – Torre Norte – 01452-921 – São Paulo – SP

Copyright 2018 - setembro/outubro.
Todos os direitos reservados.

Ilustração da capa: Filipe Rocha
Imagens das páginas 6, 9, 10, 13, 16, 22, 23, 27, 32, 34, 38, 40, 41, 42, 44, 46 e 50: Shutterstock

Serasa Experian



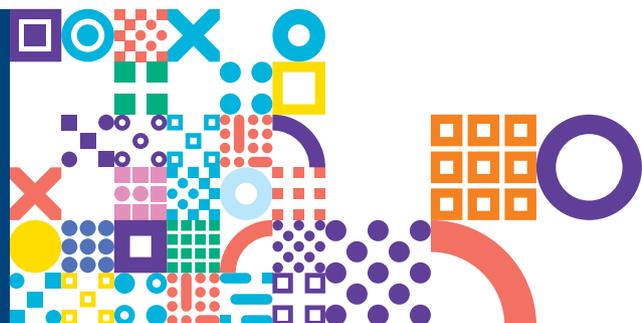
Cada decisão que você toma, tem a ver com o futuro. E nós, da Serasa Experian, trabalhamos diariamente pensando em dados, inovação e analytics que ajudem a realizar os planos de consumidores e empresas. **Venda mais** e melhor, encontrando o cliente ideal no lugar certo; **conceda crédito** com mais segurança e **administre a carteira de clientes** com eficiência e rentabilidade; **invista com menos risco** e **encontre os melhores fornecedores**. A Serasa Experian coloca o poder dos dados em suas mãos e ajuda sua empresa a ser cada vez mais sólida e competitiva. Conte com a gente.

Acesse o site serasaexperian.com.br e descubra mais!





Gustavo Fosse
Diretor Setorial de Tecnologia e
Automação Bancária da FEBRABAN



CIAB FEBRABAN 2019 a todo o vapor

FOI DADA A LARGADA PARA mais uma edição do CIAB FEBRABAN, o maior e mais importante evento de tecnologia da informação para o setor financeiro da América Latina, que completará 29 anos em 2019. No último dia 19 de setembro, cerca de 200 pessoas de 120 empresas estiveram presentes no lançamento do fórum de TI e, na ocasião, 90% da área disponível do evento já foi reservada pelos futuros participantes.

A Comissão Organizadora do CIAB FEBRABAN trabalha intensamente para preparar o congresso do próximo ano, que já tem data marcada: de 11 a 13 de junho, no Transamerica Expo Center, em São Paulo. No próximo ano, o tema central de nosso fórum de TI será “Conectado com o Cliente. Contribuindo para a Sociedade”.

Mais do que oferecer melhores produtos aos clientes, a inovação no sistema financeiro brasileiro contribui para o desenvolvimento da sociedade. O setor financeiro brasileiro é conhecido por ser precursor de inovações, um exemplo para os mercados de outros países. A indústria bancária brasileira está na vanguarda mundial em inovações tecnológicas e é reconhecida na gestão, maturidade de seu mercado e suas regulamentações, e também por seu perfil empreendedor.

Para 2019, nosso objetivo é alcançar resultados tão ou ainda mais relevantes quanto tivemos nesta última edição: neste ano, o CIAB recebeu um público recorde de mais de 23 mil visitantes, um aumento de 9% em relação ao ano passado. Nosso fórum de tecnologia contou com a presença de 170 expositores, 30 *fintechs*, mais de 350 palestrantes e a participação de nomes de peso do setor financeiro brasileiro.

Entre os temas já definidos para a 29ª edição estão tendências tecnológicas, *fintechs* & *startups*, serviços de tecnologia, meios de pagamento, seguros, futurismo, segurança & cybersecurity, jornada do cliente, provedores de soluções e negócios, além de regulação.

Para a próxima edição também repetiremos iniciativas que tiveram enorme êxito, entre elas o CIAB Fintech Day, agora em sua quarta edição, considerado um dos mais importantes encontros entre instituições financeiras e *fintechs* do Brasil. No

próximo ano, teremos 40 *startups* no Lounge Fintech, mais do que o dobro registrado neste ano (17). Deste total, 28 serão *fintechs* brasileiras, e 12, internacionais.

Também já está confirmada para 2019 a terceira edição do Hackathon CIAB, maratona de programação que incentiva o desenvolvimento de projetos que impactem o mercado bancário no Brasil.

Enquanto fechamos os primeiros detalhes do CIAB 2019, nossa revista continua trazendo os mais importantes assuntos de TI para o setor financeiro. A matéria de capa desta edição debate o chamado *business intelligence* nos bancos, o processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações e dados para a gestão de negócios.

Atualmente, o grande desafio das companhias financeiras é montar o quebra-cabeça dos dados desestruturados coletados diariamente, essencial para que as organizações façam sua transição para a economia analítica. E, de acordo com especialistas consultados na reportagem, avanços em áreas como o combate a fraudes estão entre os benefícios que a análise estruturada de dados dará aos bancos.

Em outra reportagem, mostraremos a transformação ocorrida nos bancos chineses desde o início dos anos 2000, e que os levaram a constituir o mercado bancário que mais lucra no mundo, na liderança do uso de pagamento *mobile* e concessão de crédito para não bancarizados.

As parcerias entre bancos e *fintechs* que promovem inclusão financeira também é destaque da edição 77. Hoje, um terço das *startups* financeiras no Brasil mira os desbancarizados e crescem iniciativas com apoio de instituições financeiras em produtos e soluções que permitem pagamentos, transferências financeiras e contratação de empréstimos para usuários sem vínculos com bancos.

Nesta edição da revista ainda teremos uma entrevista feita com Neil Hiltz, diretor global de Estratégia Financeira do Facebook, o primeiro representante da rede social criada por Mark Zuckerberg a fazer uma palestra em uma edição do CIAB.

Desejo a todos uma ótima leitura! ■

Entender, para atender

Por Felipe Zmoginski

Volume de informações coletadas por bancos deve crescer 700% até 2020; para especialistas, o desafio da “economia analítica” é dar sentido aos dados obtidos para garantir fidelidade dos clientes, evitar fraudes e criar os produtos bancários do futuro



EM MEIO À MONTANHA DE dados, uma desconfiança. Por doze meses seguidos, a gerente de vendas de uma instituição financeira fez gastos até o teto orçamentário de seu departamento. Os números eram redondos, cheios, sempre no limite do que o sistema de TI lhe permitia gastar. Para seu gestor e para os auditores externos, as estatísticas traziam uma suspeita evidente: havia ali uma colaboradora fazendo mau uso dos recursos do banco, possivelmente em conluio com fornecedores e parceiros.

O caso real, analisado pelos softwares de inteligência analítica da Qlik, empresa americana de inteligência de negócios com operação no Brasil, teve, porém, um desfecho surpreendente. A investigação mostrou que a gerente em questão, cujo nome foi preservado por cláusulas de confidencialidade, era na verdade a melhor funcionária da área de vendas. “O que nós observamos, ao cruzar os dados, é que esta colaboradora tinha uma excelente performance e, por isso, usava sempre toda a verba de vendas disponível”, conta Marcelo Rezende, country manager da Qlik no Brasil. “Na verdade, a cada mês, ela parava de prospectar clientes quando o software da empresa bloqueava novos recursos para almoços de negócios e viagens; ou seja, ela gastava mais porque trabalhava muito mais.”

O fim da história é que, a partir da análise de dados dos gastos e contratos dos vendedores, alguns tiveram sua verba reduzida e outros, como a personagem deste episódio, tiveram



Luiz Michelini

Adolpho Bianchi, da B3, diz que o desafio das instituições financeiras é saber interpretar os dados ou, na linguagem técnica dos engenheiros de TI, “estruturá-los”



Luz Michelin

"NO ÚLTIMO ANO, MAIS DE 50% DOS NOSSOS INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA FORAM DIRECIONADOS PARA SOLUÇÕES QUE ACELEREM A TRANSFORMAÇÃO DE NOSSOS NEGÓCIOS"
Maurício Minas, vice-presidente executivo do Bradesco

seu orçamento elevado, o que lhe permitiu aumentar as vendas.

De acordo com Rezende, não seria necessário aguardar uma "suspeita de fraude" para identificar quais gerentes de vendas faziam melhor uso de seu orçamento de prospecção se, antes deste caso, a instituição em questão, já fizesse o cruzamento de dados entre gastos e performance. "As informações que permitiram compreender melhor este caso já estavam coletadas dentro do banco, mas ainda não tinham sido cruzadas", afirma Rezende.

"Montar o quebra-cabeça dos dados desestruturados que coletamos todos os dias será o grande desafio das companhias financeiras para fazer sua transição para a economia analítica", acrescenta o executivo, fazendo referência

ao termo que define a nova etapa de desenvolvimento do *big data* e *business intelligence* (termo em inglês associado ao processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações para gestão de negócios) nos bancos.

Tenho dados. E agora?

De acordo com Adolpho Bianchi, superintendente da B3, a prática de coleta de dados iniciada há mais de 15 anos nos bancos brasileiros, com a adoção de soluções de computação em nuvem e *big data*, já atingiu um estágio maduro. Praticamente todas as instituições têm acesso a informações relevantes de seus clientes e colaboradores; o desafio é saber interpretá-los ou, na linguagem técnica dos engenheiros de TI, "estruturá-los".

As três melhores práticas para a economia analítica

Um estudo, conduzido pela IBM junto a 22 instituições financeiras nos Estados Unidos, Europa e América Latina, em 2017, apontou as três principais tarefas executadas pelos bancos avaliados como “muito bem-sucedidos” na transição para a economia analítica. Veja quais são:

1 Colete e organize os dados

Não há análise bem-feita se, antes, não forem coletados dados de qualidade. Use aplicações que monitorem a jornada do correntista no internet banking e mobile banking e cruze com comentários que ele postou em redes sociais abertas ou mensagens enviadas por texto ou voz aos canais de atendimento do banco

2 Retire *insights* dos dados recolhidos

A análise das informações permite prever, por exemplo, se o correntista pretende trocar de carro, mudar para uma casa nova, fazer uma reforma no lar para acomodar um filho que vai nascer ou mesmo se está pensando em transferir sua poupança para corretoras e fundos administrados por outras entidades financeiras

3 Faça ofertas específicas para cada cliente

A partir dos *insights* produzidos, envie ofertas específicas para seu correntista, como linhas de crédito para a modalidade que ele necessita ou táticas de fidelização que diminuam as chances de ele mudar de provedor de serviços financeiros





Na hora da oferta ao cliente

Pesquisa conduzida pelo Instituto Gallup, nos Estados Unidos e no Canadá, mostrou que, mesmo nos mercados mais avançados, a economia analítica ainda é uma possibilidade ainda pouco explorada. Veja os números coletados pelo Gallup. Os dados são do primeiro semestre de 2018

66% dos bancos pesquisados fazem ofertas genéricas aos seus correntistas, sem identificar os alvos adequados para cada tipo de produto

41% das ofertas pesquisadas pelo Gallup eram feitas de modo considerado “incômodo” ou “intrusivo” pelos correntistas, como o envio de mensagens não solicitadas, fora de contexto ou ligações telefônicas consideradas inapropriadas

30% dos correntistas pesquisados pelo Gallup afirmaram receber comunicados do banco apenas de informações para cumprir exigências regulatórias e afirmaram não se sentir “prestigiados” pela instituição

69% dos correntistas afirmaram que os contatos feitos pelo banco no último ano restringiam-se a venda de novos produtos, sem a preocupação em saber o nível de satisfação do consumidor

O ponto de vista de Bianchi é confirmado pela Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2018 (ano-base 2017), feita pela Deloitte. No ano passado, mostra o estudo, os dispêndios em TI cresceram 5% (acima da média mundial, estimada em 3,5%) e totalizaram R\$ 19,5 bilhões. Um dos aspectos mais reveladores do estudo, no entanto, é que, pela primeira vez os gastos totais com licenças de software chegaram ao patamar de 50%, ante 32% de gastos em hardware. Desde 2015, o levantamento mostra uma inversão de uma tendência histórica de se aplicar mais recursos em equipamentos físicos que em programas.

Para Bianchi, o fato de os investimentos em TI bancária, no Brasil, estarem agora mais

concentrados em software justificam a premissa de que o setor já possui infraestrutura robusta de servidores, *data center* e poder computacional. “É consensual que temos acesso a informações ricas e que o próximo passo será organizá-las para extrair *insights* que permitam aos bancos obter benefícios objetivos”, afirma o superintendente da B3.

Inteligência preditiva

Entre os benefícios que uma “análise estruturada” de dados dará aos bancos estão avanços em áreas como o combate a fraudes, recrutamento de recursos humanos, a aquisição de clientes por custos mais baixos e com um ciclo de vida maior, a descoberta de oportunidades

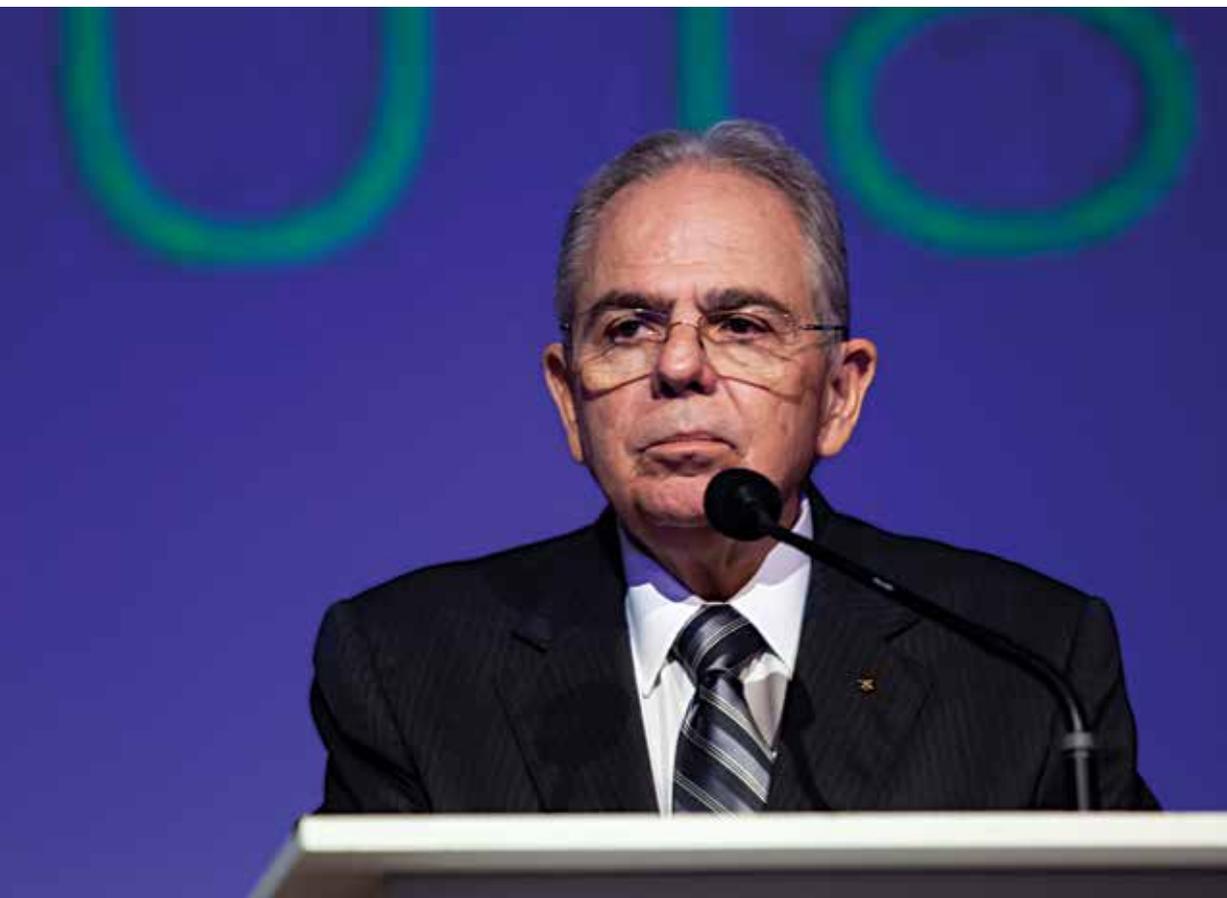
de vendas cruzadas, o aumento na retenção de clientes e a definição de campanhas de marketing mais efetivas, ou seja, com menor custo e maior alcance.

De acordo com a consultoria Data Marketing, ao processar e cruzar dados de consumo e transações bancárias, por exemplo, os sistemas de *analytics* serão capazes de reduzir em até um terço as fraudes bancárias e em compras com cartões de crédito nos próximos quatro anos. A integração de produtos financeiros com aplicações de IoT, a internet das coisas, também tornará o seguro de bens móveis e imóveis, como carros, motos, salas comerciais e residências, menos custoso aos bancos.

“Um prédio que informa a seguradora, graças a um chip de IoT, sobre temperatura e umidade, é um edifício com menores chances de sinistro, mas também um prédio que assegura dados objetivos para o cálculo dos custos

do próximo ano de seguro”, afirma Frank Koehlein, presidente da consultoria Data Marketing. O mesmo vale para os automóveis, que podem ter monitorados os momentos de freadas bruscas ou velocidade acima do limite, permitindo que se premie os bons clientes e onere-se os que oferecem mais riscos. Segundo a Data Marketing, o crescente uso de sensores, internet das coisas e aplicativos integrados ao smartphone (*gadget* que permite “georreferenciar” os dados, em função do GPS embutido), o volume de dados de correntistas que chegará aos bancos aumentará em sete vezes até 2020, em relação às informações coletadas no ano de 2017.

Os softwares de mineração e análise de dados podem, ainda, identificar palavras-chave nos currículos, avaliações internas e perfis de LinkedIn para orientar o departamento de recursos humanos dos bancos a descobrir, em



Lutz Michelini

Antonio Gustavo do Vale, vice-presidente do Banco do Brasil: aplicativo da instituição faz cruzamento de dados georreferenciados de clientes com informações para a concessão de crédito



FotoAndrés

Candido Bracher, presidente do Itaú Unibanco, diz que banco está diminuindo o tempo de desenvolvimento para implementação de soluções digitais

menor tempo e com maior eficiência, onde estão os talentos de que precisam, no momento exato em que são demandados.

De acordo com Koechlein, no entanto, os ganhos mais sensíveis se darão na aquisição e manutenção dos clientes, otimizando o uso das elevadas verbas de marketing gastas pela indústria financeira e evitando a perda de correntistas para instituições rivais e as nascentes *fintechs*.

“Com as informações disponíveis hoje, é possível prever quais clientes estão com nível de satisfação em declínio e, portanto, agir antecipadamente para mantê-los dentro de sua instituição, oferecendo os produtos específicos que aquele correntista considera interessante para si”, afirma Adolpho Bianchi, da B3. Para ele, não faz sentido, por exemplo, oferecer um título de capitalização para um cliente que tem

conhecimentos avançados de finanças e que mantém contas em corretoras e ações em bolsa. “Mas o gerente só poderá ter esta percepção se as informações deste correntista chegarem até ele”, avalia.

Fator humano e liderança

Na avaliação de Koechlein, da Data Marketing, porém, por mais que as aplicações revelem informações relevantes para o setor bancário, a decisão final sobre como agir sempre será de um gestor humano, que deve estar treinado para interpretar dados e ter autonomia para agir com a velocidade exigida pelos meios digitais.

De acordo com o consultor, os bancos podem contratar os melhores especialistas e consultores, mas a tarefa central de transformação dos bancos em instituições adaptadas à

O que os CEOs dos bancos esperam dos dados coletados

Uma pesquisa feita pelo instituto Celent Research, em 2017, com CEOs de 18 bancos nos Estados Unidos, Europa e Canadá identificou as 5 principais expectativas destes executivos em relação ao uso de dados coletados dos clientes. Os entrevistados podiam citar mais de um objetivo, por isso, a soma das alternativas abaixo é maior que 100%



“economia analítica” só será possível se os executivos no topo da instituição convencerem-se de que dados estruturados são importantes e, verdadeiramente, incentivarem seus liderados a caminhar nesta direção.

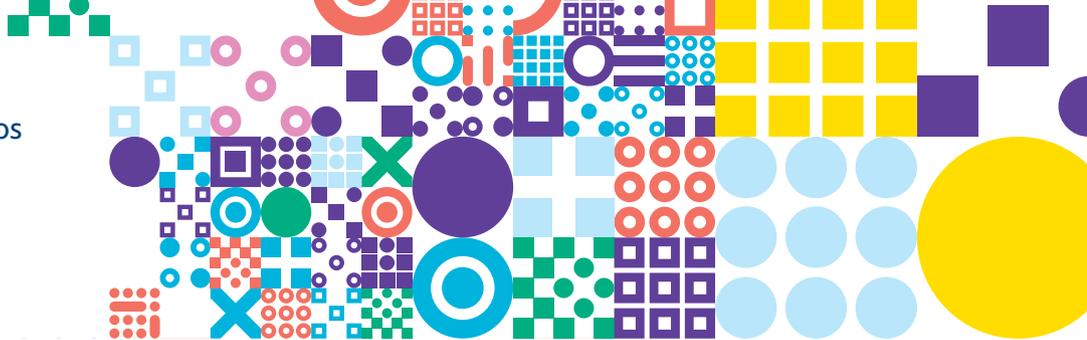
Durante os debates ocorridos no CIAB FEBRABAN 2018, as principais lideranças dos bancos de varejo do Brasil demonstraram que, além de engajadas na transformação “analítica” de suas instituições, estão dispostas a acelerar o passo dos investimentos para assegurar que seus times tenham as ferramentas adequadas para competir na economia de dados.

Segundo Maurício Minas, vice-presidente executivo do Bradesco, o banco mudou sua equação de investimentos em tecnologia, privilegiando soluções que permitam a transformação digital da empresa. “Há alguns anos, 80% dos gastos em TI eram voltados para moderni-

zação e ampliação de nossa infraestrutura, percentual que caiu para 45% em 2017”, afirma. “No último ano, mais de 50% dos nossos investimentos em tecnologia foram direcionados para soluções que acelerem a transformação de nossos negócios.”

Entre os investimentos mais ambiciosos do banco está a plataforma de inteligência artificial chamada de Bia, desenvolvida em parceria com a IBM, que simula linguagem natural, permitindo ao usuário conversar com um app por comando de voz e perguntar, por exemplo, sobre a cotação de moedas, saldo de cartão de crédito e contas a pagar. De acordo com Minas, a chatbot Bia atende correntistas há 12 meses e já realizou mais de 22 milhões de interações com clientes.

“Esta ainda é uma tecnologia em evolução e, portanto, estamos aprendendo como extrair



os melhores *insights* da Bia, que tem simplificado a vida de milhares de clientes”, afirma Minas. Atualmente, a equipe de “curadores”, nome dado aos técnicos que trabalham no aperfeiçoamento do chatbot, é de 50 pessoas. Até o momento, Bia é capaz de operar 64 produtos do Bradesco, apenas por meio de comandos de voz, enviados pelos clientes que conversam por meio de um aplicativo no smartphone.

Entre os casos já em produção de soluções de *analytics* está o cruzamento de dados georreferenciados de clientes do Banco do Brasil com informações para a concessão de crédito. “Nosso app tem a habilidade de notar, por exemplo, quando um cliente visita uma concessionária de automóveis; isto nos dá a condição de enviar um *push notification* (notificação enviada pelo aplicativo) lembrando de suas condições pré-aprovadas para financiamento de um carro”, informa Antonio Gustavo do Vale, vice-presidente do Banco do Brasil. O enriquecimento deste aplicativo, feito sempre com a autorização do correntista, poderá incluir, por exemplo, notificações sobre seguros e financiamento residencial, quando as ferramentas de inteligência detectarem a visita a um lançamento imobiliário.

Para Candido Bracher, presidente do Itaú Unibanco, a indústria financeira caminha na direção correta ao investir em novas tecnologias de análise e processamento de dados, mas ele alerta para a importância de conduzir o avanço em ritmo mais acelerado. “Nosso esforço no Itaú tem sido diminuir o tempo de desenvolvimento, que chamamos de *time-to-market*, para assegurar nossa vanguarda na implementação de soluções digitais, uma vez que o ritmo de inovação da indústria não permite morosidade.” Segundo Bracher, o ciclo de desenvolvi-

mento de projetos digitais foi reduzido em 19% no ano de 2018, em comparação com igual período anterior.

Especificamente para o setor de análise de dados, por exemplo, o Itaú mantém um time de 50 cientistas de dados, dedicados ao departamento nomeado de “Centro de Excelência em *Analytics*”. Entre os produtos desenvolvidos pelo Itaú a partir da análise de comportamento dos usuários estão os “teclados virtuais”, que integram o sistema de transferência de recursos por celular aos aplicativos sociais Facebook Messenger e WhatsApp.

Segundo Wagner Sanches, diretor-executivo do Itaú Unibanco, as análises de comportamento dos usuários do app Itaú indicavam que eles acessavam a aplicação *mobile* do banco e utilizavam a função de “transferências” muitas vezes, após o uso de um app social, como o Facebook Messenger. A percepção dos técnicos do banco foi de que conversas em redes sociais geravam a lembrança de que havia alguma conta a pagar ou transferência a ser feita. “Percebemos a necessidade de estar presente no contexto em que o cliente está inserido, como uma conversa com um amigo por mensagem de texto. Aprimoramos nosso canal para termos uma solução rápida, fácil e segura”, afirma Sanches. O “teclado virtual”, prevê o banco, deve ser estendido a outros apps, como o Instagram.

A onda pró-dados é unânime entre os bancos de varejo, *fintechs* e consultorias dedicadas a analisar tendências para o setor financeiro. O que as ferramentas de análise preditiva terão de mostrar nos próximos anos é se, afinal, todo o investimento feito em estruturação de informações entregarão a tríplice promessa de reduzir custos, elevar a segurança do sistema financeiro e melhorar a satisfação dos correntistas. ■



Nós estamos bloqueando 456.000 ameaças enquanto você lê esta mensagem

Os produtos de segurança da Cisco trabalham em conjunto para oferecer segurança completa e de forma efetiva, resposta a incidentes e aumento da produtividade da TI por meio da automação.

Nossas soluções inovadoras protegem clientes, colaboradores e organizações fisicamente e na nuvem, dentro e fora da rede.

**Entre em contato conosco para experimentar
gratuitamente algumas de nossas soluções:**

<http://www.cisco.com.br/segurancadigital>

0800 891 4972





Parcerias entre bancos e *fintechs* promovem inclusão financeira

Por Adriana Mompean

Um terço das *startups* financeiras no Brasil mira os desbancarizados; crescem iniciativas com apoio de instituições financeiras em produtos e soluções que permitem pagamentos, transferências financeiras e contratação de empréstimos para usuários sem vínculos com bancos



Luiz Michelini

A CADA ANO, O AVANÇO TECNOLÓGICO e a facilidade dos meios digitais possibilitam que mais pessoas tenham acesso a serviços financeiros e paguem contas, façam transferências e também contratem empréstimos. Com a transformação digital e o advento das *fintechs*, empresas com estruturas enxutas e forte apoio de tecnologia, o consumidor passou a ter mais opções para se incluir no sistema financeiro. A proliferação desse tipo de negócio chama a atenção de grandes bancos e instituições de menor porte, e crescem as iniciativas e parcerias com as *fintechs* para produtos e soluções voltados à população ainda fora do sistema financeiro.

Atualmente, 35% das *fintechs* brasileiras estão voltadas para os desbancarizados, segundo os últimos dados do blog de serviços financeiros digitais Finnovation, em estudo feito em parceria com o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) e a aceleradora Finnovista - de um total de 377 *startups* mapeadas. No próximo

levantamento, que será divulgado até o final do ano, o número de *fintechs* ultrapassará 400 no país, adiantou Guilherme Horn, líder de Inovação da Accenture e editor do blog Finnovation.

Dados do Banco Central mostram que, no ano passado, 86,3% da população adulta tinha algum relacionamento com o sistema bancário, totalizando 139,3 milhões de brasileiros com idade acima de 15 anos; isso significa que ainda há um contingente de 22,1 milhões de brasileiros adultos sem acesso a serviços financeiros.

Um dos *cases* mais conhecidos para impulsionar a bancarização no país é o do Banco Digital Maré, um dos vencedores da última edição do 3º Ciab Fintech Day, destaque do CIAB FEBRABAN 2018, congresso de TI para o setor financeiro. A *fintech* foi criada em 2016 para atender cerca de 200 mil moradores de 17 comunidades que compõe o Complexo da Maré, zona norte do Rio de Janeiro, local sem agências bancárias. Um aplicativo permite que os usuários comprem no comércio local, por

Guilherme Horn, da Accenture e do blog Finnovation: dois terços das *fintechs* que nascem hoje, no mundo todo, têm como objetivo firmar algum tipo de parceria com os bancos



meio de QR Code, e também paguem suas contas e façam transferências. O Sicoob (Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil) é parceiro da *startup* na iniciativa.

Após dois anos de sua criação e passagens por processos de aceleração do Facebook e Artemísia, a *fintech* já chegou em outras comunidades do país, como Heliópolis, na Grande São Paulo. Além disso, uma parceria com a Caixa Econômica Federal levará os serviços financeiros da *startup* para Arapiraca, no interior de Alagoas.

Segundo Alexander Albuquerque, CEO do Banco Maré, a empresa agora trabalha no desenvolvimento de um aplicativo tanto de identificação digital, quanto de reconhecimento facial, para ajudar os beneficiários do Bolsa Família, que precisam ir até uma agência da Caixa para receber o auxílio. “Queremos algo que valide que aquela pessoa realmente exista, e, assim, possa receber o benefício em um local mais perto de sua casa, ou até mesmo por meio do aplicativo.”

Após a participação no CIAB, a *fintech* passou a ser residente do Cubo Itaú, centro de inovação e empreendedorismo do banco. “Esperamos que o Banco Maré cresça 30% ainda neste ano, mas nos disseram que é possível chegar a 75% de incremento.”

A Ewally, outra *fintech* vencedora do CIAB Fintech Day 2018, desenvolveu um app que permite pagar contas, transferir dinheiro, fazer cobranças e recarga, sem comprovação de renda. O modelo de negócio está previsto na lei nº 12.865, de 9 de outubro de 2013, que possibilita o funcionamento de arranjos e instituições de pagamento. Segundo o Banco Central, a legislação aprimora o processo de inclusão financeira para um cidadão sem conta corrente e sem acesso a serviços de pagamento tradicionais.

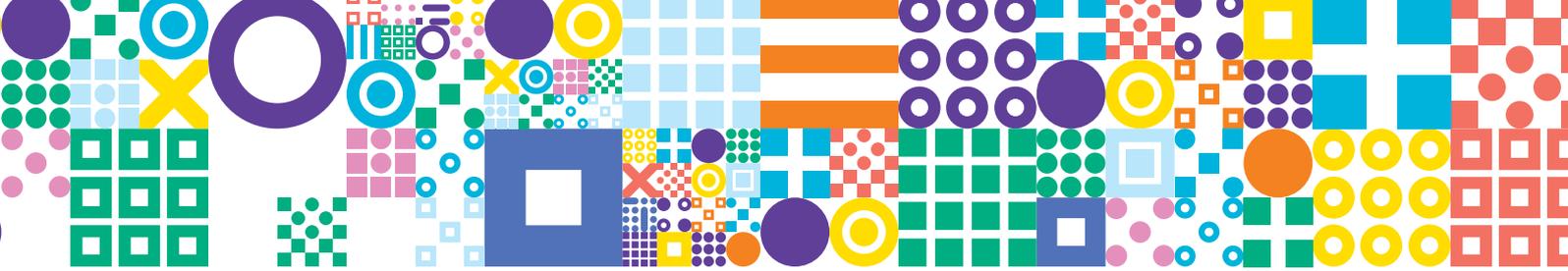
Entre os parceiros da Ewally estão a Rede 24 Horas, Bradesco Expresso e Alelo. Segundo Andre Cunha, CEO da *fintech*, quando a plataforma foi criada, no último trimestre de 2012, o objetivo era promover a inclusão financeira e dar ao não bancarizado a mesma experiência que o bancarizado tem. “O negócio evoluiu e atualmente, temos APIs [plataformas que possibilitam a terceiros acessar partes importantes de um servidor e bancos de dados para criar nova aplicação] que permitem que empresas e instituições também usem nossos serviços.”

A Ewally participou da segunda edição do inovaBra startups e hoje é habitante do inovaBra habitat, que fazem parte dos oito programas do ecossistema inovaBra, do Bradesco, criado para promover a inovação dentro e fora do banco. Após o CIAB, a *fintech* também foi uma das seis selecionadas para participar da segunda edição do boostLAB, programa de potencialização do BTG Pactual, em parceria com a aceleradora latinoamericana ACE.

Os bancos também voltam suas atenções para *fintechs* de empréstimos. A Lendico, *fintech* de concessão de crédito digital que trabalha em parceria com os bancos CBSS e BMG, começou suas operações no Brasil em julho de 2015. Mensalmente, a empresa recebe, em média, 160 mil pedidos de empréstimo por meio de seu site, e ao todo já emprestou R\$ 220 milhões.

Mylena Maurutto, diretora financeira da Lendico, acredita que o relacionamento entre *fintechs* e instituições financeiras é saudável para o consumidor, para os bancos e para as *startups*. “Trazemos uma otimização operacional importante para o banco e uma *expertise* de captação de clientes no mundo digital”, diz. “As parcerias com os bancos funcionam porque cada um respeita muito bem o seu negócio.”

Dois terços das *fintechs* que nascem hoje, no mundo todo, têm como objetivo firmar



algum tipo de parceria com os bancos, segundo Guilherme Horn, da Accenture e do blog Finnovation. “Isto não é diferente no Brasil. Quem pode ser o maior beneficiado deste movimento é o usuário final, que terá acesso a produtos mais simples, baratos e personalizados.”

Exemplos nos grandes bancos

Os grandes bancos também apresentam *cases* de sucesso voltados para a inclusão financeira. Em 2016, o Santander comprou a *fintech* Superdigital, voltada tanto para usuários que tenha conta em banco ou não. Quando adquirida, tinha cerca de 150 mil usuários e hoje conta com 1,2 milhão de clientes.

O aplicativo cobra uma assinatura mensal que varia entre R\$ 7,90 e R\$ 11,90 e permite que o usuário faça transações como se estivesse em um aplicativo de conversa. O cliente pode rachar contas pelo chat e promover vaquinhas digitais, o que inclui fazer e receber transferências de bancos tradicionais. Também pode recarregar celulares pré-pagos e cartões de transporte público, pagar contas, fazer saques nacionais e internacionais e compras online ou em lojas físicas.

Segundo Fernando Miranda, diretor de Novos Negócios do Santander, a Superdigital registra R\$ 3 bilhões em transações anuais e atualmente está mais voltada para as classes C, D e E. “A inclusão digital é um dos pilares do Santander”, diz. “Não se trata apenas de bancarização, e sim de inclusão financeira, já que em muita região do Brasil, a bancarização se faz muito mais complexa.”

A Caixa Econômica Federal lançou em 2016, em parceria com a ONG Artemisia, um desafio de negócios de impacto social que mapeou 460 *startups* que representam as soluções mais inovadoras do país em serviços financeiros para a população de baixa renda. Desse total, foram selecionadas 15 empresas na primeira



etapa da iniciativa, que contou com investimento do Fundo Socioambiental (FSA) Caixa.

Na segunda etapa, cinco delas foram selecionadas (Poupe Mais, Quero Quitar!, Smart-Mei, Jeitto e DimDim) e receberam até R\$ 200 mil para implementar essas soluções junto ao público beneficiário. “O desafio lançado mostrou o alto potencial de impacto social representado por negócios que têm vocação para promover a inclusão financeira da população de menor renda”, afirmou o banco.

Alexander Albuquerque, CEO do Banco Digital Maré: *fintech* foi criada em 2016 para atender 200 mil moradores do Complexo da Maré, no Rio, local sem agências bancárias

Crescem *startups* em centros de inovação

DESDE 2015, CENTROS DE EMPREENDEDORISMO e inovação abertos, como o Cubo, do Itaú, e inovaBra, do Bradesco, marcaram o início da aproximação entre os bancos brasileiros e as *fintechs* e *startups* de diversos segmentos.

Inaugurado há três anos, com o fundo Redpoint e ventures, o Cubo Itaú começou em um espaço de cerca de 5 mil m² com capacidade para até 50 *startups*, e, no último mês passou para um novo e maior espaço, com 14 andares e área total de mais de 20 mil m². Agora, o local tem 65 *startups* residentes. Segundo o Cubo Itaú, as empresas residentes apresentaram no ano passado faturamento de R\$ 110 milhões e os negócios gerados com as grandes empresas foram mais de 370. Até julho deste ano, o faturamento

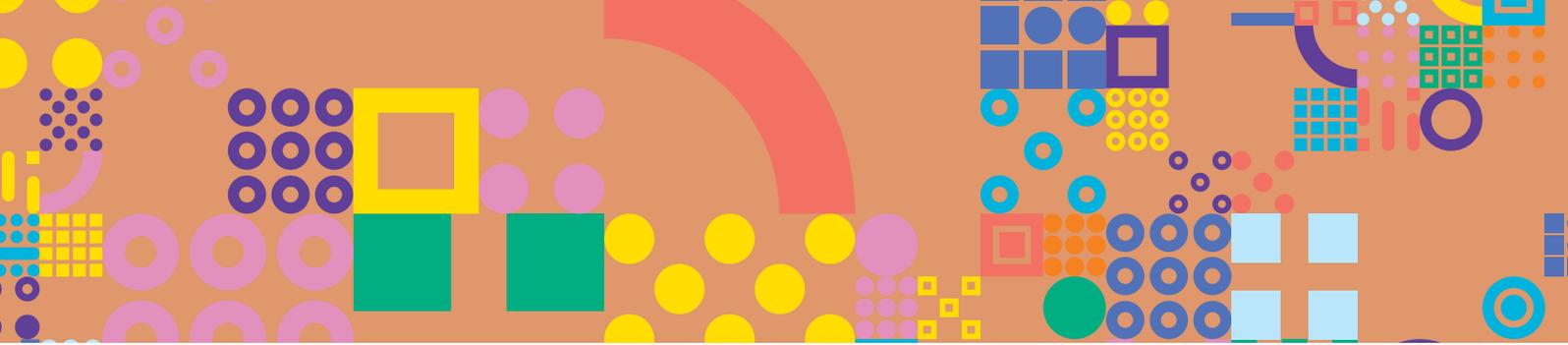
já totalizava R\$ 230 milhões, com mais de 720 contratos fechados.

Lineu Andrade, diretor de Tecnologia do Itaú Unibanco responsável pelo Cubo Itaú, diz que hoje, mais de 50 projetos e pilotos entre o banco e as *startups* residentes, de diversos segmentos, já foram iniciados. “Enxergamos o avanço das *fintechs* como uma oportunidade para a construção de parcerias e, também, para o aprimoramento da oferta de serviços aos clientes.”

Criado em outubro de 2015, o inovaBra, do Bradesco, é formado por oito programas complementares, entre eles o inovaBra *startups*, aberto para a formação de parcerias entre o banco e empresas que possuam soluções aplicáveis ou adaptáveis aos serviços financeiros. Já passaram pelo programa, que está na sua quarta edição, 14 *fintechs* e sete *insurtechs* (*startups* que



Cubo Itaú está em um espaço maior em área total de mais de 20 mil m²: agora, o local conta com 65 *startups* residentes



atuam no setor de seguros).

Outro programa é *inovaBra habitat*, que começou em fevereiro com 50 *startups*, e hoje já conta com cerca de 180 empresas. Desde o lançamento do *habitat* já houve participação de *startups* em mais de 300 atividades de co-inovação - reuniões estruturadas que podem se converter em negócios com empresas residentes ou com o próprio banco.

“O Bradesco considera as *fintechs* grandes parceiras de negócios e de co-inovação para resolver questões e melhorar processos do banco”, afirma Fernando Freitas, superintendente executivo do Departamento de Inovação do Bradesco. “Inovação se faz com colaboração, então nada mais vital que contar com inovações que não estão dentro de casa para continuar avançando”, finaliza. ■



Divulgação

“ENXERGAMOS O AVANÇO DAS FINTECHS COMO UMA OPORTUNIDADE PARA A CONSTRUÇÃO DE PARCEIRIAS”
Lineu Andrade, do Itaú Unibanco

“O BRADESCO CONSIDERA AS FINTECHS GRANDES PARCEIRAS DE NEGÓCIOS E DE COINOVAÇÃO PARA RESOLVER QUESTÕES E MELHORAR PROCESSOS DO BANCO”

Fernando Freitas,
do Bradesco



FotoAndres

Bancos em novo modelo de negócios com *fintechs*

Por Guilherme Meirelles

A regulamentação das *fintechs* pelo Banco Central, a aprovação da lei de proteção de dados e a sanção de normas específicas para o *open banking* na União Europeia incentivam ações pioneiras no sistema bancário





Novas siglas

As siglas GDPR e PSD2 ainda não soam familiares aos ouvidos dos brasileiros, mas a expectativa é que na medida em que o *open banking* avance, se tornem mais presentes no dia a dia. Ambas as diretrizes foram lançadas quase simultaneamente no início do ano pela União Europeia.

GDPR (General Data Protection Regulation, regulamento geral de proteção de dados, em português) substituiu a legislação vigente desde 1995. Reforça a proteção de dados de todos os cidadãos europeus, exigindo que todas as empresas locais e companhias que invistam na Europa tenham sistemas de segurança que garantam a privacidade dos dados usuários, sob pena de multas entre 2% e 4% de seu faturamento global.

PSD2 (Payments Services Revised Directive, diretiva europeia de serviços de pagamento, em português) é a regulamentação que estabelece as normas para que os bancos europeus abram suas plataformas e permitam que terceiros (caso das *fintechs*) tenham acesso aos dados dos clientes, desde que haja o consentimento explícito, por meio de APIs. A regulamentação cria duas figuras de prestadores de serviços: AISP (*Account Information Service Provide*, provedores de serviços de informações de conta, em português), que são serviços de *fintechs* que, com base no acesso da conta do cliente, analisa os gastos, faz análise de crédito e gestão das finanças. Um exemplo, no Brasil, seria o modelo seguido pelo gerenciador financeiro Guia Bolso, que não pode ser classificado dentro do modelo de *open banking* (até por que não há regulamentação específica a respeito), mas adota conceitos similares, como o acesso consentido do cliente para entrar em suas contas bancárias. Cria também o PISP (*Payment Initiation Services Provider*, prestadores de serviços de iniciação de pagamento), que são as *fintechs*, autorizadas, por meio de aplicativos, a iniciar o pagamento em nome do cliente do banco, caso de transferências *peer-to-peer* ou pagamento de contas. O PSD2 estabelece ainda que haja um padrão único para as APIs de todo o sistema bancário.

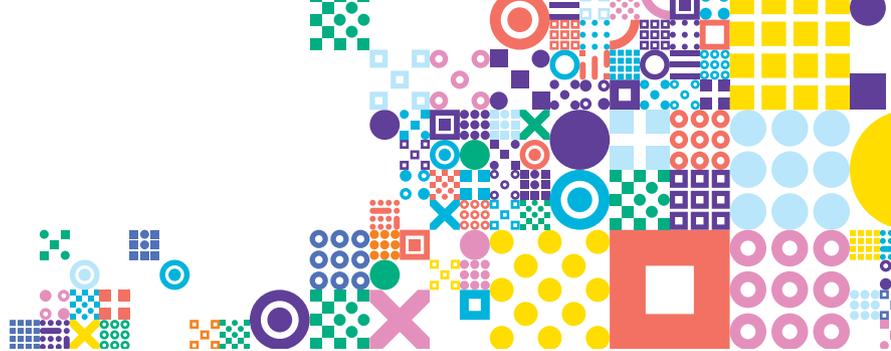
NA RELAÇÃO ENTRE BANCOS E *fintechs*, o receio deu lugar ao interesse. E este, às primeiras iniciativas com a criação de novos modelos de negócios digitais por meio de APIs- plataformas que permitem a terceiros acessar partes importantes de servidores e bancos de dados bancários para criar novas aplicações capazes de interagir com plataformas ou sistemas já existentes.

Foi o caso da parceria entre o Banco do Brasil e a Conta Azul, software de gestão empresarial para pequenas e médias empresas, que rendeu à *fintech* cerca de R\$ 40 milhões em 2017. A experiência positiva entusiasmou o BB, que anunciou, em setembro uma nova parceria. Desta vez, com a *startup* bxblue, com um aplicativo capaz de comparar as taxas de crédito consignado para aposentados, pensionistas e funcionários públicos.

O objetivo é dar maior agilidade nos processos na contratação do crédito e na transferência para o cliente. “O cliente do BB pode fechar o pedido e a aprovação via aplicativo em menos de três minutos”, garante Gustavo Gorenstein, CEO da bxblue.

Os principais bancos privados ainda não anunciaram seus novos planos para associação a pequenas empresas inovadoras, mas iniciativas como os programas inovaBra (do Bradesco), Radar Santander (do Santander) e a expansão do *coworking* Cubo Itaú criam expectativa de futuras parcerias na mesma linha, principalmente pela rapidez com que novas regulamentações entram em vigor no setor bancário, como por exemplo, a resolução 4.656, do Banco Central, editada em abril, que regulamentou as *fintechs* por meio da criação de duas categorias: Sociedade de Crédito Direto (SCD) e Sociedade de Empréstimo Entre Pessoas (SEP).

O governo ainda avalia, por meio de um grupo de trabalho criado recentemente, os ca-



**“OS BANCOS BRASILEIROS JÁ VÊM
HÁ ALGUNS ANOS OBSERVANDO
O FENÔMENO DAS *FINTECHS*, E
CRIARAM SEUS ECOSISTEMAS DE
COLABORAÇÃO COM ELAS”**
David Cortada, da Capgemini



minhos para uma regulamentação específica para o *open banking* no Brasil; uma das experiências em estudo é a norma europeia PSD2 (leia mais nesta reportagem), que obriga os bancos a abrir dados para uso de terceiros, por meio de plataformas digitais, as APIs.

“Os bancos brasileiros já vêm há alguns anos observando o fenômeno das *fintechs*, e criaram seus ecossistemas de colaboração com elas, o que significa que estão atentos e compreendem perfeitamente que precisam incorporar algumas das qualidades das mesmas para não serem surpreendidos”, afirma David Cortada, vice-presidente de Serviços Financeiros da Capgemini.

Pelas poucas experiências no setor com novos modelos digitais, é possível dizer que a projeção do diretor da Capgemini tem grandes chances de se concretizar em larga escala. Em 2017, a *fintech* Moneto foi uma das cinco *startups* selecionadas pelo programa de aceleração Radar Santander. Durante sete meses, a *fintech* recebeu monitoria do banco, sem que houvesse qualquer compromisso de acordo após o final do programa. No encerramento, veio a boa surpresa: “o banco atentou ao nosso potencial de inovação e nos propôs um acordo operacional para distribuição de microcrédito para profissionais autônomos, que é uma de nossas atividades”, conta Marcos Arruda, CEO e fundador da Moneto.

A parceria teve início em janeiro e já atendeu cerca de 15 mil pessoas na pré-aprovação de crédito, cujo tíquete médio gira em torno de R\$ 1 mil. “O banco foi muito ágil ao perceber que tínhamos um diferencial para complementar os seus serviços. Agiu como se fosse uma *startup*”, diz Arruda. Na prática, o público-alvo são pessoas (bancarizadas ou não) que prestam serviços de baixo orçamento, como eletricitistas, pedreiros e encanadores.

Sem ações de marketing, a propaganda vem de canais como WhatsApp, diz Arruda,

Lutz Michelini



**"FLEXIBILIDADE
E AGILIDADE NA
IMPLANTAÇÃO
DE PROJETOS
TAMBÉM SÃO
DIFERENCIAIS
JOGANDO A
FAVOR DAS
INSTITUIÇÕES
MENORES"**

**Alexandre Riccio,
do Banco Inter**

Luiz Michelini

a Moneto atinge nichos que não são sensibilizados pelas ações do banco, o que se torna uma vantagem competitiva, já que resulta em um diferencial logístico para a instituição. Não chega a ser um casamento, mas é uma união estável. "Não temos contrato de exclusividade, mas temos de avisar o Santander, caso estivermos com outro banco", diz Arruda, pensando na possibilidade de crescimento em um futuro modelo de *open banking*.

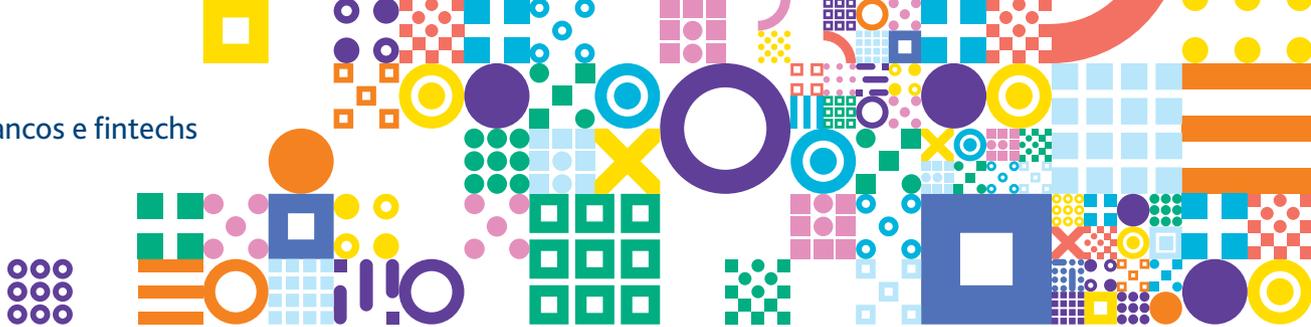
Restringir o acesso às APIs ou liberá-las?

Do inglês *Application Programming Interface*, ou interface de programação de aplicações, em português, as APIs são um conjunto de

instruções e rotinas e padrões de programação, onde é possível integrar sistemas e aplicativos, de modo que dialoguem livremente em uma única língua (mesmo padrão).

Enquanto a regulamentação não chega, as experiências-piloto são precedidas de conversas prévias e cadastro dos desenvolvedores habilitados e parceiros externos, que são as APIs com parceria. Há, também as APIs fechadas, exclusivas para gerenciamento interno. Já nas chamadas APIs abertas, os dados corporativos são disponíveis para acesso de terceiros, que podem não ter um relacionamento formal com o banco.

A estrutura das APIs abertas leva muitos bancos a evitar seu uso, devido a uma preo-



cupação maior em relação à segurança. *Open banking*, em termos estritos, é a adoção dessas API abertas pelas instituições financeiras, segundo uma regulamentação para orientar o acesso e as responsabilidades pelo uso dos serviços bancários por esse meio. Mas, comumente, especialistas se referem como *open banking* às experiências de APIs com parceira, nas quais os bancos transferem a terceiros, por meio dessas interfaces, serviços e contratação de produtos.

De olho nas oportunidades

Enquanto a regulamentação não chega, alguns bancos já se preparam para sair na frente. Nascido já como banco digital, o Banco Original já abriu sua plataforma para mais de 700 de-

envolvedores cadastrados apresentarem as suas soluções. Os escolhidos chegaram por meio de diversos *meetups* (encontros informais), *hackathons* (maratona de programação) e *webinars* (webconferência onde somente uma pessoa se expressa e as outras assistem) com mais de três mil participantes, conta Paulo Felipe Oliveira Antonio, gerente-executivo de Arquitetura do Banco Original.

“Os selecionados passam a ter acesso às nossas APIs e nosso ambiente para entender como funciona”, afirma. “Temos 144 soluções desenvolvidas, mas necessitam de homologação do departamento jurídico para definir o que pode e o que não pode ser compartilhado”, afirma.

Kleber Bacili,
da Sensedia,
acredita que uma
plataforma de
open banking deve
agregar poder
de captação,
fluxo interativo e
simplicidade nas
operações



Foto:Andrés



Segurança é prioridade

Especializada em Direito Digital, a advogada Milena Forio, do escritório Opice Blum Advogados Associados, vê com bons olhos o modelo de *open banking*, mas alerta para o risco no aumento de fraudes quando da implementação dos acessos dos desenvolvedores e terceiros às APIs.

“Serão necessárias regras adicionais de segurança”, diz. Entre as medidas, a advogada defende que o tempo de acesso à API varie conforme o parceiro, que haja limites no volume diário de transações, clientes sejam informados por SMS a cada login e que haja um monitoramento 24x7, com base em geolocalização, de acessos simultâneos de IPs diferentes e do mesmo IP acessando contas diferentes. “A ideia de um *sandbox* (ambiente de testes, similar ao que foi feito na União Europeia) deve ser considerada antes de uma futura regulação nacional”, diz.

Para a advogada Vanessa Fialdini, sócia do escritório Fialdini Advogados, há também a necessidade de uma regulamentação que estabeleça as responsabilidades em casos de crimes cibernéticos. “Por ser um modelo novo, não está claro se a responsabilidade por fraudes na plataforma caberia ao banco, à *fintech* parceira ou ao cliente”, diz.

Com aproximadamente 700 mil clientes, o Original empenha-se em educar o público no acesso ao banco por canais não convencionais, como é o caso do Messenger, do Facebook. “Em volume, o interesse do brasileiro em usar o aplicativo de mensagens do Facebook para acessar o banco ainda é pequeno”, diz Oliveira Antonio. “Mas temos uma parceria com o portal online Serasa eCred, pela qual o cliente pode fazer avaliação e solicitação de crédito, o que pode estimular o uso de novos canais no relacionamento junto ao banco.”

Até o momento, a única solução no estilo de *open banking* é com a *fintech* Pic Pay (empresa do grupo), que faz serviços de boletos e transferências por meio de aplicativo *mobile*.

Para Alexandre Riccio, diretor vice-presidente e de RI do Banco Inter, a expansão do *open banking* não deverá ficar concentrada nas grandes instituições. “Flexibilidade e agilidade na implantação de projetos também são diferenciais jogando a favor das instituições menores”, afirma. Sem revelar estratégias, o executivo vê possibilidades em nichos específicos de mercado. “Na medida em que você consegue ganhar escala e ser rentável num nicho específico, você pode aumentar as ofertas e atingir um público maior e um maior número de produtos”, diz.

Desde o início do ano, o Banco Rendimento mantém um modelo experimental de APIs abertas para pequenas e médias empresas,



Foto:Andrés

Marc Lahoud, da Quero Quitar, vê potencial na integração de fintechs com os bancos para cobranças via digital

principalmente para aquelas que necessitam de agilidade em fluxo de caixa e emissão de NF-e (nota fiscal eletrônica). O projeto foi desenvolvido pela Quanto, *fintech* nascida no final de 2015 disposta a crescer no desenvolvimento de plataformas para o sistema bancário.

“Na Europa, há bancos que não fazem serviços de câmbio, e sim oferecem os serviços de uma *fintech*; é natural no *open banking*”, afirma Ricardo Taveira, fundador e CEO da Quanto. “Os bancos topam fazer isso para atender o cliente, oferecendo serviços de terceiros e manter o cliente por ter uma plataforma completa de produtos”, acrescenta.

Em julho, por ocasião do CIAB FEBRABAN, o BS2 (antigo Banco Bonsucesso) anunciou o lançamento de sua plataforma de APIs voltada a pequenas empresas e pessoas físicas já integradas ao sistema bancário digital. Na etapa inicial, os serviços oferecidos são os de *banking*

(conta corrente, cartões e transferência). Até o final do ano, o banco pretende oferecer serviços de câmbio, seguros e previdência.

Com mais de 10 anos na criação de arquiteturas de plataformas de APIs, o engenheiro Kleber Bacili, CEO e fundador da Sensedia, acredita ser possível disseminar o modelo para o sistema bancário, apoiado em três pilares. “Uma plataforma de *open banking* deve agregar poder de captação, fluxo interativo e simplicidade nas operações”, afirma Bacili, que tem entre seus clientes a Netshoes, Natura e Riachuelo.

Com clientes do porte da Ford, Porto Seguro e MRV, Marc Lahoud, CEO da Quero Quitar, vê potencial na integração com os bancos para cobranças via digital, sem presença física. “Fazemos a integração junto ao cliente por meio da API do banco e evitamos o constrangimento que existe nestas horas”, afirma Lahoud. ■

O futuro dos dados, agora



A Quod foi criada para estabelecer uma conexão positiva entre instituições financeiras e seus consumidores através de tecnologia, produtos e serviços seguros e diferenciados, possibilitando melhores decisões, resultados, desenvolvimento e sustentabilidade para o mercado de crédito brasileiro.

No **primeiro semestre de 2019** lançaremos nossos primeiros produtos de análise de risco de crédito para todos os ramos de atuação, de grandes conglomerados a pequenas e médias empresas.

Acesse o site e solicite uma visita! O futuro da informação, disponível agora!

 Dados são pessoas.



www.quod.com.br



Inteligência artificial fará bancos economizarem US\$ 1 tri por ano, diz Facebook

Por Felipe Zmoginsk

Executivo do Facebook para serviços financeiros fala do potencial do WhatsApp como meio de pagamento e afirma que rede social, em vez de competir com bancos, será parceira em tecnologia e marketing

ENGENHEIRO MECÂNICO PELA UNIVERSIDADE DE Stanford, nos Estados Unidos, Neil Hiltz nunca projetou uma máquina ou mesmo programou um script para algum website. Mal se formou na universidade, em meados dos anos 90, passou a trabalhar no mercado financeiro, calculando riscos de crédito e planejando estratégias para vender novos serviços financeiros. Ao longo de quase duas décadas no setor bancário, o americano nascido na Califórnia passou por instituições como HSBC, Well Fargo e US Bank, onde foi vice-presidente de canais *mobile*. Há seis anos, porém, trabalha em um ambiente repleto de engenheiros como ele: o Facebook.

Diretor global de estratégia financeira da rede social criada por Mark Zuckerberg, Neil Hiltz foi o primeiro representante do Facebook a fazer uma palestra em uma edição do CIAB. Em entrevista para a revista CIAB FEBRABAN, Neil fala sobre como as mídias sociais podem gerar negócios para o setor financeiro e afirma que o Facebook nunca competirá com as instituições do setor bancário. “Somos um parceiro de tecnologia e marketing. Não há ponto de competição.”



Luiz Michelini

O senhor tem dito que a inteligência artificial fará os bancos economizarem dinheiro. Isto é uma realidade próxima ou algo que demorará a ser percebido pelas instituições?

Neil Hiltz – Nós temos estudos indicando que, apenas nos Estados Unidos, os bancos poderão reduzir em até US\$ 1 trilhão ao ano seus custos fixos com a adoção de soluções de inteligência artificial. Esta economia virá basicamente de processos que serão automatizados, como a análise de contratos e normas regulatórias, mas também na força de atendimento e diálogo com o consumidor. Mais do que diminuir custos, estas ferramentas vão aumentar a eficiência dos serviços bancários, permitindo ações de marketing mais certeiras e, conseqüentemente, o aumento na venda de serviços financeiros.

"OS BANCOS SÃO BONS CLIENTES, PARCEIROS E ANUNCIANTES, NÃO SÃO COMPETIDORES"

Neil Hiltz, do Facebook, em entrevista à revista CIAB FEBRABAN

Naturalmente, como toda tecnologia ascendente, ainda será necessário algum tempo para a inteligência artificial tornar-se algo dominante. Uma estimativa realista é que até 2025 estes dados sobre economia de recursos já sejam uma realidade palpável.

Inteligência artificial é um conceito amplo, que pode incluir linguagem natural, reconhecimento de voz e rosto ou mesmo robôs de atendimento ao consumidor. Qual parte, especificamente, você acredita que precisa amadurecer para viabilizar estes ganhos aos bancos?



Neil Hiltz – Penso que todas estas características que você citou ainda podem amadurecer, mas destaco a “linguagem natural” como um elemento-chave. Hoje, já é possível ler textos em japonês, finlandês ou português, mesmo para uma pessoa que só fale inglês, como eu. Na última década, as ferramentas de análise de linguagem evoluíram incrivelmente. O próximo passo será melhorar a precisão no entendimento de uma conversa entre um robô e um ser humano.

Neste momento mesmo, nós do Facebook temos um piloto com a seguradora Allianz, na França, em que os clientes desta operadora podem conversar com um robô por Facebook Messenger. Na caixa de diálogo, o consumidor explica em cinco minutos que tipo de seguro quer e fornece informações que, antes, ele levava 30 minutos para explicar a um gerente ou corretor. O robô analisa o risco de crédito e apresenta uma proposta de apólice em apenas 2 minutos. É um ganho fantástico para o consumidor em termos de experiência, uma economia para o banco e uma oportunidade a mais de fechar uma venda.

O Facebook possui experiências como esta, da Allianz na França, no mercado brasileiro?

Neil Hiltz – Nós temos um projeto-piloto, em língua portuguesa, construído em parceria com o Banco do Brasil, que é muito similar. Selecionamos um universo de mil correntistas

do banco que podem acessar informações de sua conta corrente pelo Messenger. Enquanto navegam na rede social, podem perguntar ao assistente virtual qual seu saldo, como está sua fatura de cartão de crédito ou pedir uma cotação de seguro. É uma experiência inicial, porém muito bem-sucedida.

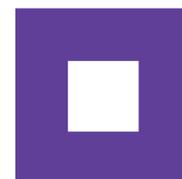
Este ano o Facebook viveu uma crise de imagem em função de escândalos envolvendo o uso indevido de dados da rede social pela empresa Cambridge Analytica. Episódios como este não assustam eventuais parceiros do setor bancário?

Neil Hiltz – Quando este episódio a que você se refere aconteceu, sim, houve muita preocupação. Eu conheço o setor financeiro, pois trabalhei quase 20 anos dentro de bancos. Este é basicamente um negócio de gerenciamento de riscos e ninguém deseja exposição a riscos. Aos poucos, porém, foi ficando claro que a evolução de novas tecnologias exige de nós respostas inovadoras, como a definição de normas de privacidade mais claras, que efetivamente foram implementadas. É um processo natural de aprendizado para todos nós.

Quando o senhor apresenta os produtos financeiros do Facebook para os bancos, não há o temor de que a rede social queira substituir as instituições bancárias, ao menos em parte?



entrevista



Neil Hiltz – Posso dizer que quando apresento inovações para meus ex-colegas do setor financeiro, a reação deles nunca é totalmente positiva ou negativa. Em geral, eles nos questionam sobre quais os riscos envolvidos, custos e oportunidades. Em nenhum momento, porém, eles nos veem como concorrentes. Nós geramos receita com publicidade, este é nosso negócio. Não esperamos gerar receitas com serviços financeiros. Os bancos são bons clientes, parceiros e anunciantes, não são competidores.

De que forma os bancos são parceiros do Facebook? Vocês trocam dados dos usuários com os bancos?

Neil Hiltz – Sim, nós trocamos, sempre que há a permissão do banco e do usuário para tal. Por exemplo, um banco pode publicar um anúncio em nossa rede, exibir um vídeo. Nós podemos informar, se o usuário permitir, quem assistiu ao vídeo, quem está interessado em determinado produto financeiro. Aliás, é isto o que fazemos com 6 milhões de anunciantes que usam nossa plataforma para vender produtos e serviços todos os dias. É um processo transparente.

Eu me lembro, por exemplo, quando iniciei minha carreira em bancos e queríamos testar novos produtos. Fazíamos pesquisas, enviávamos e-mails a clientes selecionados. Em geral, um processo eficiente levava 30 dias para ser validado, para termos um relatório confiável sobre o que os consumidores achavam de nosso projeto. Com o Facebook, você roda uma campanha e em duas horas já fez um teste-conceito com um número suficiente de clientes para dar o “go” ou “no go” a determinado projeto.

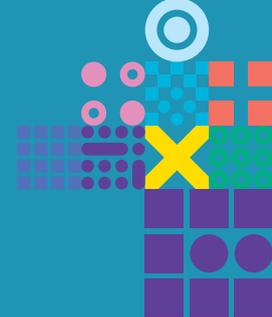
Mesmo que o Facebook se posicione como um parceiro dos bancos, o enorme poder tecnológico, financeiro e de dados contro-

lados pela rede social não assusta as instituições financeiras?

Neil Hiltz – Toda inovação, de alguma forma, gera preocupação. Quando o talão de cheques surgiu, houve muita preocupação; o mesmo ocorreu quando sugeriram caixas automáticos; e, depois, os bancos pela internet. Em todos estes casos, porém, os bancos não só se tornaram mais fortes como também passaram a dispor de tecnologias mais eficientes para melhor atender seus consumidores. No caso do Facebook, somos um parceiro de tecnologia e marketing. Não há ponto de competição.

O Facebook é controlador do serviço de mensagens WhatsApp. Na China, o equivalente ao WhatsApp, o WeChat, é usado amplamente como ferramenta de meio de pagamento. Usuários carregam créditos no WeChat e o usam para pagar a conta em restaurantes, corridas de táxi ou fazer compras. É possível que, em algum momento, o WhatsApp tenha funções similares?

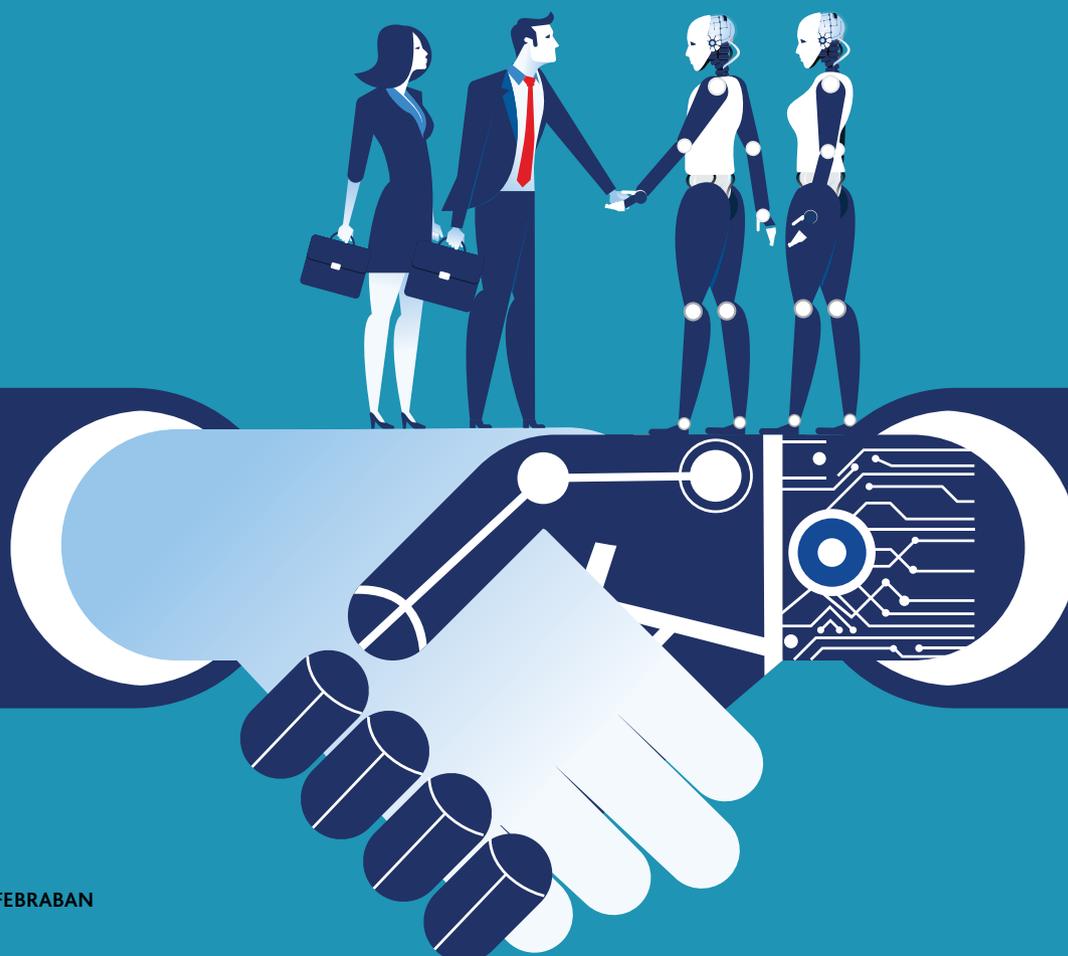
Neil Hiltz – Não há dúvidas de que, sim, há muito potencial neste sentido para ferramentas como o WhatsApp, mas cada mercado tem suas características particulares. Nos Estados Unidos, por exemplo, o uso de cartões de crédito é muito mais intenso do que na China, por isso temos uma parceria com a Mastercard no mercado americano, que permite mandar dinheiro a qualquer pessoa pelo mensageiro. Já na África, em função da baixa disponibilidade de agências bancárias e caixas automáticos, a transferência de recursos por mensageiros é muito grande. Ou seja, sim, há muito potencial para o WhatsApp, ainda que eu não acredite que outros mercados replicarão as mesmas características da China, exemplo citado na sua pergunta. ■

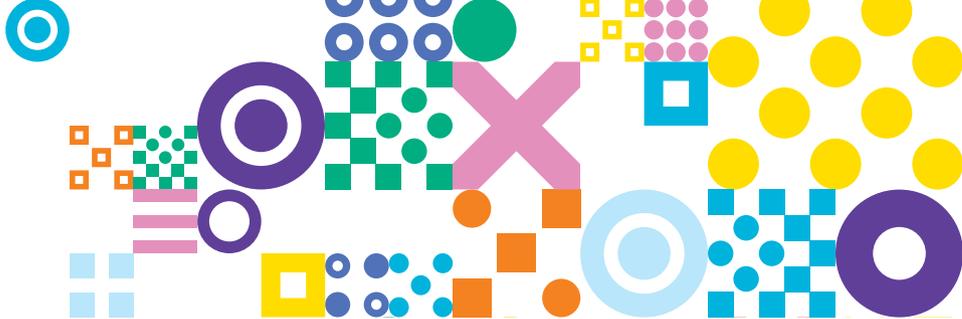


O futuro do trabalho é agora

Por Claudia Rolli

Na revolução digital, profissional terá que reaprender funções e desenvolver novas habilidades com a ajuda das instituições; empresas querem funcionários que resolvam problemas complexos, tomem decisões, tenham pensamento crítico e sejam criativos





A TECNOLOGIA DIGITAL JÁ MUDOU A forma com que bancos e clientes se relacionam no dia a dia, com os avanços em inteligência artificial, mobilidade, biometria facial, internet das coisas e análise de dados. É fato. Mas como o setor financeiro se prepara para capacitar a força de trabalho e torná-la mais inovadora?

O desafio é aprender, desaprender e reaprender. É o que dizem executivos, consultores, futuristas e especialistas em gestão e recursos humanos, inspirados em uma frase que resume o pensamento do escritor futurista norte-americano Alvin Toffler: “os analfabetos do século 21 não serão aqueles que não conseguem ler e escrever, mas aqueles que não conseguem aprender, desaprender e reaprender”. Desde os anos 1970, Toffler publicou trabalhos reconhecidos sobre o impacto da revolução digital e antecipou, em alguns casos com impressionante precisão, como o desenvolvimento econômico e tecnológico trariam efeitos à sociedade e ao mercado de trabalho.

Nesse processo de estimular os profissionais a reaprender funções e desenvolver novas habilidades, o papel das instituições é fundamental, destacou Glaucimar Peticov, diretora-executiva do Bradesco, ao participar recentemente de uma discussão sobre o futuro do trabalho, no INFI (Instituto FEBRABAN de Educação).

Há cinco anos, o banco criou a UniBrad (Universidade Corporativa Bradesco), eleita no ano passado a melhor do mundo pela Global CCU Awards 2017, entidade expert em reconhecer as melhores práticas e programas de educação corporativa.

Entre os finalistas ao prêmio, concedido a cada dois anos, estavam outras instituições do país, como o Banco Central, a Caixa Eco-



Charles Costa

nômica Federal e o Banco do Brasil, além de empresas globais dos Estados Unidos, Alemanha, Espanha e Rússia. Algumas delas já foram inclusive premiadas em edições anteriores.

“O nosso objetivo é promover a importância de ambientes colaborativos; respeitar (o fato de) que cada um aprende de maneira diferente, por vídeo, aula presencial, online, teatro; e, principalmente, respeitar (o fato de) que cada um tem o seu tempo de aprendizado”, disse a diretora.

Para Glaucimar, tão importante como gerar conhecimento é promover o autogerencia-

Para Glaucimar Peticov, diretora-executiva do Bradesco, empresa é fundamental no processo de estimular os profissionais a reaprender funções e desenvolver novas habilidades

O futuro do trabalho

A meta é ter pessoas, novas tecnologias e máquinas inteligentes trabalhando juntas para melhorar a produtividade, inovar e crescer

PASSO 1

Avaliar tarefas e não os empregos

Alocar trabalho para máquinas inteligentes e pessoas, balanceando a necessidade de automação e a ampliação das tarefas

Criar novas funções para os cargos

Liberar as pessoas das funções dos cargos e montar equipes ágeis e que possam atuar com base em projetos

Mapear as habilidades para as novas funções

Avaliar as capacidades internas necessárias para as novas funções. Em seguida, combinar com as habilidades existentes na organização ou buscar novos talentos

PASSO 2

Direcionar a força de trabalho para novos modelos de negócios

Orientar as equipes para dar apoio a novas experiências do cliente

Reconhecer as perspectivas comerciais

Usar automação para promover o crescimento, reinvestindo na força de trabalho do futuro os recursos economizados

Organizar para obter agilidade

Criar processos flexíveis, gerenciar a força de trabalho para dar apoio aos negócios centrais da organização e aos novos que surgirem

Promover um novo conceito de liderança

Cultivar líderes em todos os níveis da organização para ajudar a direcionar a força de trabalho para novos modelos de crescimento

mento da carreira, ter um propósito - ou seja, aspirações pessoais na carreira. Ela também destaca a estratégia da universidade na formação de lideranças, na promoção de mobilidade social e na busca de modelos de negócios. “É preciso estimular a busca de novas respostas para velhas perguntas.”

Para encontrar essas saídas em um cenário de transformações digitais aceleradas, o Fórum Econômico Mundial destacou, em um relatório sobre o Futuro do Trabalho, as dez competências necessárias aos profissionais. Buscar resolver problemas complexos, ter pensamento crítico, ser criativo e tomar decisões estão entre as mais relevantes habilidades (veja as demais nesta reportagem).

O caminho escolhido pelo Banco do Brasil para formar essa mão de obra e lideranças do futuro foi mapear as competências necessárias e envolver os diferentes escalões do banco, de diversas maneiras, para que as transformações possam chegar aos 100 mil funcionários da instituição.

“Um grupo de diretores vai mensalmente ao Vale do Silício (EUA) para ver o que está acontecendo em empresas, como Microsoft, Yahoo, Google, Facebook, Uber, e nas *startups* e *fintechs* que surgem. Assim, cada área tem seus próprios *insights* e pode trazer esses ensaios para dentro do banco”, explicou José Caetano de Andrade Minchillo, diretor de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil.

PASSO 3**Priorizar habilidades para o desenvolvimento**

Atingir o equilíbrio entre habilidades técnicas, sociais e de julgamento

Procurar novas habilidades

Atender a diversos níveis de habilidades e ter disposição para aprender

Ser digital

Métodos digitais de aprendizado, como realidade virtual, tecnologias de realidade aumentada (3D) e inteligência artificial podem ser usados para ajudar os funcionários a dominar tarefas manuais, além de aumentar a velocidade e a escala do treinamento efetivo

Fonte: Accenture, consultores e executivos do setor



Charles Costa

Um ciclo de palestras internas com nomes de destaque na área de transformação digital também foi feito com os funcionários, além de a UniBB (Universidade Corporativa Banco do Brasil) oferecer 580 cursos e uma biblioteca virtual com 8 mil títulos.

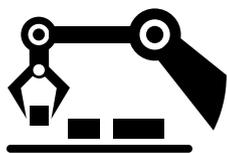
Em julho, entrou no ar a rádio UniBB, acessada pelo app e disponível para 100 mil funcionários, com conteúdos sobre liderança, mercado financeiro e transformação digital, entre outros, que podem ser ouvidos a qualquer hora e em qualquer lugar. As ações educacionais também são feitas por meio de gamificação (uso de elementos e técnicas de jogos) em diversas áreas, como a de negócios – que já envolvem 30 mil jogadores.

Os resultados do BB, de acordo com o diretor, chamam atenção: 12 milhões de cursos concluídos no portal da UniBB, 36 mil bolsas de pós-graduação, 32 mil bolsas de graduação e 12 mil bolsas de idiomas. Existem ainda 12 mil mentores para 18 mil mentora-dos – cada um escolhe quem o orientará no avanço da carreira.

O banco criou o LaBB (Laboratório Avançado Banco do Brasil) no Vale do Silício, como parte de um programa de intraempreendedorismo. O objetivo é disseminar a cultura digital, identificar oportunidades, descobrir *startups* em estágio inicial de operação, além de fazer a incubação de projetos internos alinhados às estratégias do banco,

“É IMPORTANTE VALORIZAR AS PESSOAS E AS IDEIAS QUE ELAS TÊM”
Marco Mastroeni,
do Banco do Brasil

A realidade das organizações na economia clássica e na digital



Lógica industrial

- hierarquia vertical
- linearidade de produção
- produtos em série
- horário fixo
- durabilidade no emprego
- estruturas rígidas



Lógica digital

- hierarquia horizontal
- produção em rede
- produtos sob demanda
- horários variados
- transição de carreira
- flexibilização de estruturas

além de buscar soluções em desenvolvimento por *fintechs* que já existem por lá.

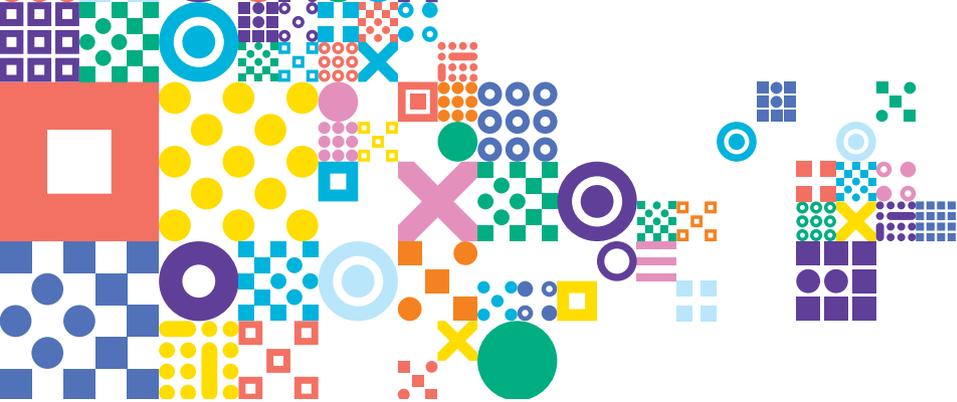
“A mudança tem que vir do próprio banco para fazer essa transformação digital; por isso, é importante valorizar as pessoas e as ideias que elas têm”, diz Marco Mastroeni, diretor de Negócios Digitais do Banco do Brasil. “Se o mercado bancário ainda trabalhar com a cabeça em catraca eletrônica, estação fixa de trabalho, ponto eletrônico, papel, gaveta, arquivo, alguma coisa está fora da ordem”, completa Minchillo, do BB.

Professor nas áreas de computação cognitiva, inteligência artificial e *blockchain*, Santiago Andreuzza, sócio-fundador da Aerolito, empresa de TI, tem a mesma avaliação. Em um futuro próximo, diz, as empresas não serão mais como as conhecemos hoje. “Devemos ver bem menos empresas verticais e hierarquizadas e muito mais estruturas distribuídas e alimentadas apenas por indivíduos *freelancers*.”

Andreuzza explicou, durante sua apresentação no CIAB FEBRABAN deste ano, que três modelos de economia existem, hoje, simultaneamente: a clássica, a digital e a pós digital ou quântica. As empresas mais hierarquizadas – com as decisões centralizadas na alta cúpula que passa as diretrizes para o gerenciamento médio e este, por sua vez, encaminha para a força de trabalho – são as inseridas na economia clássica.

Existem as que se enquadram na economia digital – caso das que usam plataformas (Uber e AirBnb) e aliam a eficiência de um algoritmo à ação de *freelancers*. Nesse modelo, a organização é mais enxuta: a cúpula é menor (menos diretores, conselheiros), existem menos pessoas no nível de gerenciamento médio (em parte substituído pela automação) e os funcionários estão fora da empresa (como os motoristas do Uber).

As empresas que seguem a lógica da economia pós-digital ou quântica ainda são mais



raras, mas já antecipam uma tendência para o futuro do trabalho. Sai a alta cúpula e, em seu lugar, entram os iniciadores - aqueles que criaram a organização, que fazem a funcionar e que depois desligam-se do empreendimento, deixando a empresa como uma espécie de legado. Essa organização é gerida pela camada média, com uso de tecnologias.

As que funcionam com o uso da tecnologia *blockchain* podem ser citadas como exemplo dessa lógica pós-digital - adotam um formato de distribuição e compartilhamento de rede. Assim, as pessoas (e não mais funcionários) trabalham dentro dessa mesma rede e se conectam umas às outras sem precisar de um intermediário (uma plataforma). Nesse ambiente, a empresa está em equilíbrio com a sua equipe e a concorrência em um sistema de compartilhamento de resultados.

Fato é que todas essas transformações para o futuro ainda esbarram em obstáculos simples do dia a dia do mundo do trabalho. Executivos de bancos e empresas que incentivavam funcionários a participar de programas fora do país (para desenvolver ideias e soluções em regiões de empreendedorismo digital) já foram questionados por suas áreas internas de RH sobre como o “ponto” dessas pessoas seria computado, por exemplo.

Digitalizar ou humanizar?

Para Gino Terentim Junior, consultor de Organização e Estratégia da Caixa, os indicadores que “medem” e “avaliam” as pessoas também precisam ser revistos nesse processo de transformação digital e de discussão de futuro do trabalho.

“Não adianta promover eventos, fazer confraternização de final de ano, estimular a vestir a camisa da organização e, quando essas pessoas voltam às suas mesas, medi-las e cobrá-las pelos mesmos indicadores”, disse o



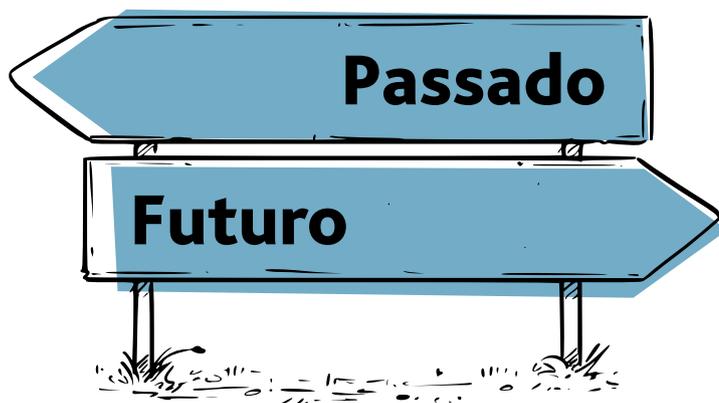
Luiz Michelini

Santiago Andreuzza, da Aerolito, diz que em um futuro próximo as empresas não serão mais como as conhecemos hoje:
“DEVEMOS VER BEM MENOS EMPRESAS HIERARQUIZADAS E MUITO MAIS ESTRUTURAS DISTRIBUÍDAS”



Você está no passado ou no futuro?

Mudar o foco e a mentalidade, o tal “*mindset*”, é necessário para quem quer inovar e criar novas soluções para velhos problemas



Profissional com *mindset* fixo

- crê que a inteligência e habilidades são natas
- tem dificuldade em ver as próprias limitações
- evita desafios por medo de revelar fraquezas
- não crê que o esforço possa gerar mudanças
- encara os problemas sem esperança em resolvê-los

Profissional com *mindset* de crescimento

- crê no desenvolvimento da inteligência e de habilidades
- busca aprender para superar limitações
- encara falhas como aprendizado
- vê o esforço como caminho da excelência
- abraça desafios e enfrenta os problemas com entusiasmo

Fonte: consultores e executivos do setor bancário

consultor. “Pedem para as pessoas inovarem, avançar, irem rápido, e no final do dia, vão ser cobradas por produtividade e penalizadas porque erraram.”

A humanização é fundamental para as mudanças em curso no mundo do trabalho. “Será que a estratégia corporativa está alinhada com a estratégia individual de seus colaboradores? É isso que as organizações têm de se perguntar”, completou.

Beng Pring, diretor do Centro para o Futuro do Trabalho da Cognizant Technology Solutions, empresa norte-americana de TI, ressaltou, durante o CIAB FEBRABAN, que as organizações têm de ampliar a sua forma de pensar, de acordo com os chamados três “Cs” - *coaching*, *connecting* e *caring* – treinar, conectar e cuidar. A diversidade é outro ponto fundamental, na análise de Fátima Gouveia, superintendente-executiva de RH, Negócios e Diversidade do Santander, para as instituições que querem avançar e promover o trabalho não só com maior igualdade, ou seja, submetida às mesmas condições, mas também com equidade, com justiça na apreciação de seus méritos e desempenho.

“É preciso dar condições iguais para que pessoas diferentes possam chegar a um determinado resultado. E reconhecer quem são as pessoas que de fato chegam lá, sem abrir mão da meritocracia”, explicou.

Na seleção dos profissionais, além de estipular metas para a diversidade, o que deve mudar a composição de funcionários no futuro, o Santander também tem feito ações envolvendo *headhunters*, para promover a contratação de mais lideranças femininas, negros, pessoas com deficiência. “São ações que precisam ser revistas, para tirar os bloqueios na hora de contratar”, diz a executiva do Santander. “Temos dividido nosso posicionamento com *headhun-*

As 10 habilidades que cada profissional deve ter no futuro*

Atributos e competências pessoais que permitem ao indivíduo melhorar suas interações com os outros e com o mundo ao redor



(*) Até 2020, segundo relatório do Fórum Econômico Mundial
Fonte: Fórum Econômico Mundial

ters e questionamos por que só nos mandam homens brancos para os cargos de liderança? Por que pessoas com deficiências são indicadas só para vagas com cota?”

O banco tem metas de contratação e pretende chegar a dezembro com 28% de suas posições de liderança ocupadas por mulheres e 23% de funcionários negros e pardos. Em dezembro de 2015, esses percentuais eram respectivamente de 24,7% e 19,4%. Há dois anos, o cumprimento dessas metas impacta diretamente na remuneração variável dos 100 principais executivos do Santander.

“No Santander ainda predomina, assim como na indústria financeira, em termos

de formação, administradores de empresa e engenheiros”, diz. “A inovação requerida não vai mais sobreviver só com essas áreas de conhecimento.”

As iniciativas estão em todos os escalões. Equipes internas estudaram o tema e criaram campanhas com hashtags para disseminar a diversidade e equidade no banco, como #competênciañotemgênero, #talentonãotemcor, #habilidadenãotemlimite e #aquisemprende.

“Só com uma equipe diversa, diferentes ideias, formações, experiências, você vai conseguir trazer mais inovação. Caso contrário, você continuará decidindo do mesmo jeito que decide há anos”, diz a superintendente. ■



Preparar-se para o futuro ainda é desafio

Por Claudia Rolli

Repensar os modelos de negócios nos bancos é insuficiente para ganhar agilidade, personalizar serviços e traçar uma estratégia segura que faça o setor superar os desafios da frenética transformação digital

O FUTURO DOS SERVIÇOS FINANCEIROS DEPENDE da agilidade, da definição de estratégias objetivas e de como as instituições do setor conseguirão atender o consumidor de forma personalizada, sem desperdiçar esforços em propostas genéricas de oferta de serviços que poderiam servir a ele, ao vizinho ou até mesmo ao comerciante do bairro.

A conclusão parece simples, mas ainda é um desafio para a maior parte da indústria financeira em um cenário de transformações digitais constantes. A capacidade para adaptação às mudanças depende não só de repensar os modelos de negócios dos bancos, mas também de reavaliar o papel do CEO no comando de uma instituição, de usar dados e análises para melhorar a experiência dos clientes e de utilizar

a regulação para ajudar o setor a inovar. A síntese faz parte da pesquisa “30 Vozes em 2030 - o Futuro dos Serviços Financeiros”, feita pela consultoria KPMG, com 30 executivos do setor: CEOs, reguladores, empresários, empreendedores e representantes de associações setoriais.

“Até 2030, ou seja, em 12 anos, os ciclos de transformação tendem a ser muito mais intensos, com novas tecnologias de impacto”, diz Ricardo Anhesini, sócio-líder de Serviços Financeiros da KPMG no Brasil. “Por isso, o principal aspecto é a agilidade para se adaptar.”

Para ganhar essa agilidade, as instituições terão de definir as suas estratégias de atuação, destaca o executivo. “Os bancos, principalmente os maiores, vão ter de se perguntar: qual o meu melhor trunfo? É o relacionamento com

o cliente? A rede de distribuição? Os meios de pagamento? Qual será o meu foco principal?” Da resposta a essas questões virá a agilidade dos bancos para atuar como as empresas mais inovadoras, como *fintechs*, ou até mesmo inaugurar modelos que sequer foram criados ainda, mas que certamente serão criados no setor.

O consultor Spencer Lake, ex-vice-presidente do HSBC e membro do conselho de administração da nCino, líder mundial em serviços bancários na nuvem, tem opinião semelhante. “Significa desconstruir o labirinto histórico de sistemas operacionais e pôr em prática soluções corporativas mais singulares, que podem entregar o que o cliente precisa”, afirma Lake, um dos 30 executivos ouvidos na pesquisa.

Isso significa, na prática, que um banco pode decidir concentrar o foco no segmento de meio de pagamentos ou na concessão de crédito ou nos mercados de capitais, ou, ainda, em câmbio internacional. O fato é que cada banco deverá atuar em um ramo, e a oferta dos demais serviços é feita em conjunto, com outros parceiros, em uma mesma plataforma – são serviços de empresas diferentes - formando assim um sistema maior. Na prática, está aberto o caminho para o *open banking*, que cria novos modelos de negócios digitais através de APIs, plataformas que permitem a terceiros acessar partes importantes de um servidor e bancos de dados, para criar nova aplicação que interaja com plataforma ou sistema já existentes (leia mais sobre o assunto nesta edição).

“Os bancos ficam muito atrelados aos aspectos operacionais do que fazem, e não ao que o cliente quer, mesmo quando a tecnologia e as preferências do cliente estão evoluindo rápido”, afirma Lake. “Eles precisam mudar seu modelo em ritmo relativamente rápido ou vão falhar.”

“Quando acabou a crise de 2008 e até 2011, dizia-se que os bancos tinham uma batalha pelo



Divulgação

balanço; em como melhorar o resultado, diminuir a perda de crédito e fortalecer o índice de capital; hoje, essa batalha não é mais pelo balanço; é pelo cliente”, afirma Anhesini, da KPMG.

Sidecars

Para o consultor da nCino, um dos próximos passos para o futuro será a criação, pelos bancos, de estruturas paralelas aos negócios que já têm, para ter agilidade no setor – esses negócios paralelos são os chamados *sidecars*, nome em referência aos veículos de uma única roda presos a lado de uma moto.

Lake cita como exemplo o caso do grupo chinês Alibaba, com a Ant Financial Services (antes conhecida como Alipay), uma das mais valiosas *fintechs* e maior plataforma de pagamentos móveis e online do mundo.

“ATÉ 2030, OS CICLOS DE TRANSFORMAÇÃO TENDEM A SER MUITO MAIS INTENSOS, COM NOVAS TECNOLOGIAS DE IMPACTO”

Ricardo Anhesini, da KPMG

Como será o futuro da indústria financeira em 2030?

Confira os principais pontos na visão de 30 CEOs, executivos, reguladores, empresários, empreendedores e representantes do setor financeiro

Um tipo diferente de CEO

- a tomada de decisões estratégicas dos CEOs de sucesso será orientada por dados
- os serviços financeiros vão operar com pequenas equipes de gerenciamento
- a inteligência emocional será um diferencial para líderes de serviços financeiros

Previsões do modelo de negócios para 2030

- redes de filiais continuarão a encolher
- ferramentas como inteligência artificial, conduzidas por *robo advice* (robôs conselheiros) vão substituir as relações pessoais
- saem os muros das organizações e entra o conceito de "platformication" - plataformas operacionais das empresas do setor, por meio das quais os clientes escolherão produtos personalizados para as suas necessidades

O cliente do futuro

- o cliente da geração 2030 redefinirá a proposta do cliente
- o consumidor vai rejeitar produtos genéricos
- bom serviço significará aquele seguro, rápido e automatizado
- as finanças democratizadas (inclusão bancária) vão alcançar grupos que anteriormente foram colocados em segundo plano, como as pessoas mais vulneráveis e os micro e pequenos empreendedores

Dados são a nova moeda

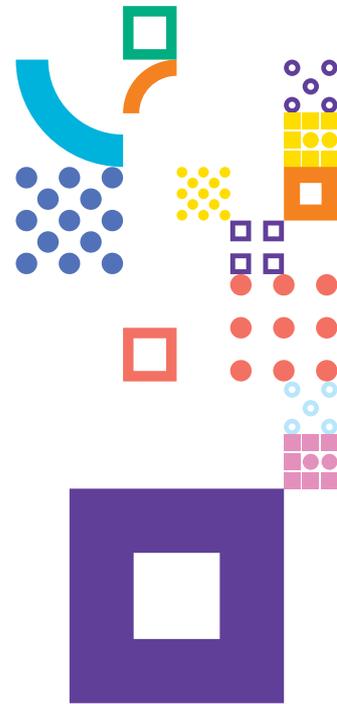
- os dados serão a moeda mais valiosa de todo o setor
- as APIs abertas vão conectar as tecnologias existentes para criar novas bases de dados
- os cientistas de dados serão os mais bem remunerados entre os assalariados do setor
- os consumidores vão entender o valor de seus dados e exigirão retorno sobre eles

Regulação e confiança

- as empresas líderes se parecerão com seus clientes e serão mais inclusivas e diversificadas
- as organizações incapazes de estabelecer confiança vão desaparecer
- os reguladores vão dar foco aos resultados (construir novas estruturas para monitorar as atividades das empresas), não nos produtos
- as *regtechs* - *startups* que oferecem soluções tecnológicas para resolver problemas gerados pelas exigências de regulamentação e *compliance* - vão transformar o mercado

Como os serviços financeiros vão operar

- as empresas empregarão menos pessoas, mas pagarão mais a seus funcionários
- a automação irá erradicar completamente os processos manuais
- as empresas terão de operar em sistemas de nuvem, com gerenciamento de TI
- haverá incremento nas parcerias externas das organizações, com empresas operando de forma mais colaborativa com pessoas mais inovadoras e empreendedores



Para os executivos entrevistados no estudo, os modelos de negócio do futuro, baseados na personalização dos produtos bancários, também vão levar à inclusão bancária de qualidade. “Até 2030, veremos um setor mais inclusivo e soluções para apoiar as pessoas que não têm acesso a serviços bancários”, afirma Emma Bickerstaffe, que deixou o comando de áreas importantes em grandes bancos para assessorar a empresa social *The Big Issue Group*, do Reino Unido. “Haverá alguns modelos e tecnologias de negócios para criar esse sistema financeiro inclusivo.”

Atualmente, ela trabalha na criação do “The Big Exchange”, um sistema que procura incluir financeiramente 6 milhões de pessoas aos serviços bancários britânicos. “Muitas pessoas, mesmo com uma conta, não têm necessariamente acesso ao crédito, ao seguro e a outros produtos essenciais para o bem-estar”, diz, ao se referir a pessoas que podem não ter passaporte, carteira de motorista ou identidade nem um endereço residencial fixo. Uma das maiores barreiras ainda é a falta de dados”, explica. “Portanto, as abordagens tradicionais para ‘conhecer seu cliente’ e a verificação de identidade não são adequadas.”

De acordo com ela, os CEOs em serviços financeiros têm 12 anos pela frente realmente desafiadores. “A agenda está cheia de mudanças regulatórias, abordando problemas e desafios dos últimos anos, tanto em termos de crimes financeiros, quanto a questões de conduta, e infraestrutura”, destaca Emma Bickerstaffe.

O estudo pergunta aos entrevistados: como os CEOs do futuro podem investir em tecnologia para resolver os problemas herdados e, ao mesmo, tempo criar um ambiente ágil para o futuro? “O foco nos clientes é a chave, e a maioria dos CEOs já sabe disso; o desenvolvimento da tecnologia é que vai realmente permitir que isso ganhe vida”, completa.

Se, por um lado, parte das mudanças tem

de considerar as pessoas que ficaram à margem dos serviços financeiros, por outro, o desafio é como lidar com clientes “desapegados” do consumo e do dinheiro, como os jovens da nova geração, pouco habituados a poupar e investir.

A forma de consumir e usar serviços – como morar, ter um apartamento ou se locomover e ter um carro – já tem e terá ainda mais impacto no dia a dia no dos usuários, resalta Anhesini.

“Há uma geração toda que tem como meta ter experiências, o que não significa poupar recursos; e isso afeta diretamente os negócios do setor, uma vez que o dinheiro guardado é usado para ser aplicado no mercado de capitais, possibilitar financiamentos e investimentos em diferentes segmentos do setor, inclusive na Bolsa de Valores”, diz o executivo da KPMG.

Outro desafio é descobrir como a tecnologia pode ser usada no futuro próximo para fazer a gestão de ativos das novas gerações e de clientes tradicionais. Anhesini explica: uma das possibilidades é a de um algoritmo arredondar os gastos do cliente, por exemplo, e usar essa “sobra” para acumular uma quantia que atenda um determinado propósito do cliente. Essa reserva ficaria, por exemplo, em uma espécie de conta paralela do cliente e a instituição financeira aplicaria esses recursos, de acordo com o perfil do usuário, levando em conta o que é mais rentável para ele.

Outro algoritmo, ainda nesse processo, pode selecionar onde esse dinheiro ‘escondido’ pode ser aplicado (ações, investimentos fora do país, fundos etc), de acordo com o perfil do cliente. E um terceiro algoritmo vai cuidar ainda da gestão de todos os recursos no banco.

“Essas transformações e 2030 estão logo ali”, diz Anhesini. “A questão é a temática da experiência do cliente. Como vi em uma campanha recente, quem faz o novo banco é você, cliente. É ele que deve inspirar a instituição para melhorar o serviço para o cliente.” ■



A revolução (capitalista) chinesa

Por Felipe Zmoginsk

País que inventou o papel-moeda e mudou a geopolítica no século XX com sua revolução socialista detém hoje o mercado bancário que mais lucra no mundo, na liderança do uso de pagamento *mobile* e concessão de crédito para não bancarizados

A **CRISE FINANCEIRA DE 2008 LANÇOU** os bancos de varejo e investimento, em todo o mundo, em uma espiral de menor lucratividade, corte de custos e pressão sobre executivos para garantirem o crescimento das instituições financeiras. Na China, porém, o cenário foi diferente: o país, apesar da crise global, viu seus bancos tornarem-se os mais lucrativos do mundo e com as melhores taxas de crescimento. A constatação é do CBRC, a autoridade bancária chinesa, que calcula um crescimento médio de 38% nas instituições financeiras locais, ano após ano, no quinquênio de 2011 até 2015.

De acordo com Richard Zhu, diretor para Ásia-Pacífico da consultoria PwC, o crescimento bancário chinês foi beneficiado pela expansão econômica do país, uma das mais altas do mundo, mas não somente por isso. “Os bancos chineses saíram de um patamar muito baixo, há duas décadas, quando mal proviam seus consumidores de seguros e cartões de crédito, para uma realidade em que se tornaram onipresentes no dia a dia dos cidadãos da China”, afirma Zhu.

No início dos anos 2000, por exemplo, menos de 1% do e-commerce mundial acontecia na China, e 98% do faturamento dos bancos chineses eram obtidos no mercado doméstico. Dezoito anos depois, o país asiático detém 42% do e-commerce global (em número de pedidos emitidos online). Além disso, 15% da lucratividade das instituições financeiras já vêm de fora das fronteiras chinesas, de acordo com dados da consultoria McKinsey.

Para Kenny Liu, presidente da divisão *enterprise* da Huawei, que participou do CIAB FEBRABAN 2018, o vertiginoso aumento da lucratividade dos bancos na China deveu-se, basicamente, ao fato de as instituições locais abraçarem novas soluções tecnológicas para ampliar seu alcance e diminuir custos. “Nos

anos 90, o número de chineses não bancarizados era enorme, e cidadãos estrangeiros que visitaram o país se espantavam com o baixo número de estabelecimentos capazes de aceitar cartões de crédito”, afirma Liu. Na mesma época, poucas eram as instituições locais que ofereciam serviços como internet banking, e o processo de remessas de moeda para o exterior era caro e burocrático.

Pulo do dragão

Segundo Liu, a transformação dos bancos locais acelerou-se a partir de 2001, quando o país obteve autorização para entrar na Organização Mundial de Comércio, reformou mais de 800 leis e as instituições financeiras foram pressionadas a se modernizar. “O que se viu, nos últimos dez anos, porém, não foi só a diminuição da diferença tecnológica dos bancos chineses em relação a seus pares ocidentais, mas também a superação destes em áreas como uso de tecnologia *blockchain*, inteligência artificial e pagamentos *mobile*” afirmou o executivo da Huawei.

Parte destas inovações que beneficiam o sistema financeiro chinês veio de *fintechs* fora da estrutura estatal dos bancos locais. Líder em transações *cross-border* (envio e recebimento de remessas do exterior) na China, a *fintech* Lian Lian Pay, fundada em 2003, em pouco mais de dez anos passou a operar em 19 moedas estrangeiras com o uso de tecnologias como *blockchain*, para acelerar a compensação de transações. “Esta inovação permitiu que se diminuísse o custo de transações internacionais e se viabilizasse serviços até então inviáveis na China, como o pagamento de táxis por aplicativos com uso de cartão de crédito internacional e a entrada de serviços americanos como o Apple Pay na China”, diz Richard Zhu, consultor da PwC.

Os nomes mais famosos da “revolução capitalista” chinesa, no entanto, são empresas



Kenny Liu, presidente da divisão enterprise da Huawei, destaca avanço tecnológico dos bancos chineses nos últimos dez anos para pagamentos mobile e uso de inteligência artificial e blockchain

nativas de internet: o grupo Alibaba, desenvolvedor do sistema de pagamentos Alipay e a Tencent, controladora da ferramenta WePay. A primeira empresa, líder no mercado de *e-commerce*, precisava encontrar novas formas de vender os produtos de seu *marketplace*, que encontrava limitações para crescer, porque grande parte dos chineses não era bancarizada, e os que eram não tinham cartões de crédito em mãos para fazer compras online.

“A solução foi inventar uma forma própria de pagamento, o Alipay, uma conta online que poderia ser abastecida com dinheiro vivo em caixas automáticos e, posteriormente, por meio de transferências bancárias para uma carteira virtual”, afirma Liu Xifu, diretor de novos negócios da NewLand, empresa de meios de pagamento chinês, que esteve no CIAB FEBRABAN 2018.

O marketing do grupo Alibaba criou regras que ofereciam vantagens a quem pagasse suas compras com Alipay, como descontos em produtos online; e seguro, em caso de extravio ou golpe na aquisição de mercadorias online. “Foi um sucesso tremendo, e resolveu um problema de milhões de chineses que não tinham cartão de crédito, conta em bancos, ou mesmo tempo livre para ir a uma loja física comprar os produtos que desejavam”, diz Liu.

No caso da Tencent, a companhia aproveitou a força massiva de seu aplicativo de mensagens e rede social WeChat para fomentar a adoção de seu serviço de pagamentos. O WeChat, uma mistura de WhatsApp com Facebook chinês, tem mais de 700 milhões de usuários conectados a seu app dentro do país e, de um dia para outro, passou a oferecer uma ferramenta de pagamento integrada ao aplicativo. Com um celular nas mãos, usando sua rede social favorita, você poderia “carregar créditos”, como em um cartão pré-pago, e sair

FotoAndres

fazendo compras online ou mesmo pagando por serviços, em restaurantes, salões de beleza ou táxis. “Para popularizar sua ferramenta, a Tencent oferecia ‘cash-back’ a seus consumidores, ou seja, a cada 100 yuans gastos usando a plataforma WePay, o usuário recebia 4 ou 5 yuans de volta”, afirma Liu Xifu.

Principal executivo do serviço de pagamentos New Land no Brasil, Gilson Carvalho, afirma que inovações como o *mobile payment* teriam o potencial de incluir mais pessoas no mercado de consumo digital também no Brasil. “A disseminação de smartphones no Brasil já é muito grande; temos toda a base para, mais cedo ou mais tarde, fazer o *mobile payment* decolar no país, beneficiando sobretudo aquelas pessoas que não possuem cartões de crédito ou mesmo conta bancária”, afirma Carvalho, que também esteve no congresso de TI.

Micro empréstimos

Segundo Carvalho, o *mobile payment* pode servir também para aumentar a formalização da economia e a coleta de impostos. “Na China, quando você fotografa, com um celular, o QR Code que está colado na banquinha de um vendedor de rua, aquela transação, além de gerar o pagamento, serve como emissão de nota-fiscal eletrônica, o que é bom para toda a cadeia envolvida”, afirma. De acordo com ele, a possibilidade de verificar a renda de autônomos, como camelôs, pintores, pedreiros ou vendedores de bolo, permitiu, por exemplo, estabelecer limites de risco para concessão de empréstimos a estes profissionais autônomos que, quando transacionavam apenas dinheiro vivo, estavam excluídos do mercado de crédito.

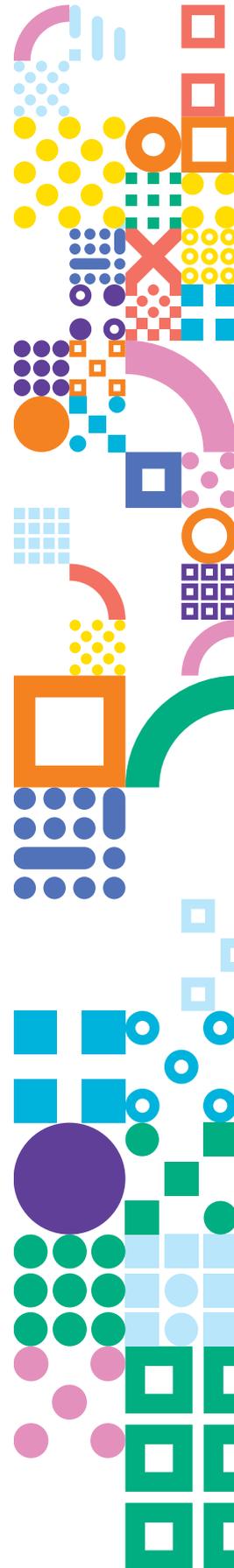
“Os dados coletados por WeChat e Alipay podem ser usados, em bancos chineses, como uma espécie de ‘holerite do autônomo’, que, além de tudo, possui um extrato de faturamento

legal, devidamente conectado com a autoridade fiscal chinesa”, afirma Richard Zhu, especialista da PwC. “Com este método, algumas dezenas de milhares de microempreendedores passaram a ter acesso a crédito formal dos bancos, seja para comprar novos equipamentos e fazer seu empreendimento crescer, seja para o consumo doméstico, como a compra de roupas, comidas ou gastos com a educação dos filhos.”

Para Richard Zhu, em mercados como o brasileiro, país que sofre com altos indicadores de criminalidade, a adoção destas inovações poderia ter impacto positivo também na segurança pública. “Com menos pessoas andando com dinheiro vivo, menos comércio com o caixa cheio de dinheiro em papel, a tendência é uma queda no crime de furto”, afirma. “Se as pessoas tivessem carteiras digitais, também haveria menor necessidade de saques em ATMs, o que diminui custos para os bancos, além de melhorar a segurança da sociedade como um todo, já que ATMs são o alvo frequente de bandidos.”

Desde o início de 2017 operadores de *mobile payment* na China passaram a integrar programas de reconhecimento de voz e face em seus apps, explorando a câmera e microfone dos smartphones. Como duas pessoas não têm a mesma voz ou mesma dimensões do rosto, estes métodos servem como camada adicional anti-fraude. “Já é possível ir a restaurantes em Xangai, por exemplo, e pedir para pagar a conta sem tirar o smartphone do bolso, apenas enviando uma ordem de voz à sua carteira digital”, conta Zhu. “Além de moderno, este método é mais seguro que outros como senha pessoal.”

Com o avanço das carteiras digitais na China, o país que inventou o papel-moeda para substituir as pesadas moedas de cobre, no século X, caminha para tornar-se agora a primeira nação a abandonar o dinheiro de papel. Uma nova revolução chinesa. Desta vez, capitalista.



China e Brasil têm indicadores semelhantes, mas país oriental avança mais rápido

O BANCO CENTRAL DO BRASIL ESTIMA que 86,3% dos adultos no país tenham algum relacionamento bancário, seja conta corrente ou poupança, o que confere ao país 108 milhões de contas ativas. Na China, este percentual de “bancarização” é apenas ligeiramente mais alto, 84% dos adultos chineses possuem uma conta em uma instituição financeira, o que significa 974 milhões de contas, de acordo com o indicador Global Financial Index (GFI).

As semelhanças, porém, param por aí. No Brasil, o número de adultos bancarizados avança, em média 3,3% ao ano. Na China, este percentual foi de 11% a cada ano ao longo da última década. De acordo com o GFI, a China (ao lado da Índia) é a principal responsável pela queda do número total de não bancarizados no mundo, de 2,5 bilhões de para 2 bilhões de pessoas, nos últimos oito anos. Além disso, não-bancarizados na China têm mais opções de serviços financeiros, como as ferramentas de pagamento mobile AliPay e WePay, ofere-

cidas pelas companhias de internet Alibaba e Tencent, respectivamente.

O volume de crédito no Brasil, por sua vez, é equivalente a 50% do PIB, de acordo com análise do IPEA (Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas). Na China, esta relação é de 200%, indicador superior, inclusive, à média de países da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), que é de 140%. As taxas de juros para investimentos, na China, são negativas - em geral de 2% ao ano, frente uma inflação anual de 2,5%. O número se justifica pela alta liquidez dos bancos chineses, após mais de duas décadas de economia acumulando superávits comerciais.

Joga a favor do Brasil, porém, maior transparência nos números bancários, uma vez que instituições internacionais, como a Global Index, manifestam preocupações com a qualidade dos números divulgados por autoridades chinesas sem a supervisão de entidades internacionais (Felipe Zmoginski). ■



NO PRÓXIMO NÍVEL,
SUA EMPRESA ESTÁ
SEMPRE PRONTA.

Tão importante quanto chegar ao próximo nível é ter em mãos as ferramentas para enfrentar tudo o que vier pela frente.

Por isso, com a Embratel, você tem um portfólio completo de soluções para atender a diferentes demandas do seu negócio.

Leve sua empresa para o próximo nível. Movido a Embratel.



CONECTIVIDADE



SEGURANÇA



SOLUÇÕES
EM TI



CLOUD
COMPUTING



DATA CENTER



MOBILIDADE



COMUNICAÇÕES
UNIFICADAS
E COLABORAÇÃO



IOT

 /embratel

Conheça todas
as soluções
para sua empresa:
www.embratel.com.br

Embratel

SUA EMPRESA NO PRÓXIMO NÍVEL.

The background of the advertisement is a black and white aerial photograph of a dense city skyline, featuring numerous skyscrapers. A large, semi-transparent blue circle is overlaid on the left side of the image, containing the main text. Several small, colored dots (red, blue, green, yellow) are scattered across the cityscape, mirroring the colors in the Wipro logo.

Veja um mundo de oportunidades conectadas

É o mundo que te convidamos
a fazer parte, porque é onde
desejamos estar, na Wipro.