



# O futuro do varejo bancário

*O que esperar da revolução digital em serviços financeiros que se iniciou mundo afora*

POR **ANTONIO DIRCEU DE MIRANDA**

Desde a última crise internacional e principalmente nos mercados desenvolvidos, o que parecia ser um verdadeiro porto seguro no mundo dos negócios – o segmento de varejo bancário – sobretudo nas áreas de prestação de serviços e intermediação financeira, vem passando por uma verdadeira revolução, tanto tecnológica como na experiência de seus clientes.

A entrada de novos competidores “não banco” está fazendo com que grandes instituições financeiras tradicionais revejam suas estratégias e modelos de negócios, principalmente nos segmentos de pessoas físicas e pequenos negócios.

Neste artigo, vamos abordar os principais avanços que estão ocorrendo ao redor do mundo e como o Sistema Financeiro Brasileiro está reagindo a estas mudanças.

**O MOMENTO ATUAL – INOVAÇÃO DISRUPTIVA** A frase atribuída a Bill Gates, “*Banking is essential, banks are not*”, que, em uma tradução livre, quer dizer “serviços financeiros são essenciais, bancos não”, parece, finalmente, começar a fazer sentido!

A revolução tecnológica que nas últimas décadas criou e destruiu negócios de todo tipo, parecia que não chegaria nunca com o mesmo vigor ao mercado financeiro tradicional. Seja por força da proteção de mercado criada por legisladores, ou pela massiva infraestrutura instalada, difícil de ser recriada, os bancos em geral ficaram praticamente imunes às ameaças externas, em pelo menos dois de seus principais pilares de negócios: a prestação de serviços e a intermediação financeira.

Entenda-se como prestação de serviços toda gama de serviços financeiros, desde os mais



comuns, como transferência de recursos, cobranças de títulos, cartões de crédito e pagamentos de contas, até os mais sofisticados, como operações de câmbio, custódia de títulos e gestão de recursos. O que se vê atualmente nos maiores mercados mundiais são esses pilares sendo “atacados” pelos chamados “correspondentes digitais” e novos entrantes “não bancos”, vindos de fora do sistema financeiro tradicional e introduzindo novas experiências e modelos de negócios, cujo alvo são os clientes do sistema financeiro tradicional.

Além das conhecidas startups digitais, enquadram-se também nessa categoria de novos entrantes, gigantes como Google, Apple e empresas do setor de telecomunicações, que estão desenvolvendo seus próprios sistemas de meios de pagamentos digitais.

Quanto ao segmento de intermediação financeira, enquadram-se neste grupo, transações de depósitos e empréstimos feitas na modalidade *peer-to-peer*, através das mais diversas formas, como por exemplo, as comunidades e clubes de empréstimos. Há também o caso dos chamados “emprestadores digitais emergentes”, como as grandes redes de varejo tradicionais que estão estendendo linhas de crédito para gastos e saques de clientes em suas dependências.

De acordo com recente estudo feito pela Consultoria Accenture, além da revolução digital, o que faz o momento atual especialmente desafiador é um conjunto de movimentos disruptivos, que estão impactando bancos de todos os lados, em um fenômeno chamado de *disrupção convergente*.

A seguir, alguns exemplos de quem são e como esses novos entrantes estão mudando o panorama global de serviços financeiros:

### **Grandes redes de varejo**

Grandes redes de varejo, tradicionais, híbridas ou puramente voltadas para o comércio eletrônico, detêm o relacionamento do dia a dia e conhecem, como poucas, os hábitos de consumo de seus clientes. Seja criando subsidiárias voltadas para o crédito de consumo, ou através de *digital wallets*, sua principal meta é elevar o poder de compra desses clientes. Assim, acabam por invadir mercados até então monopolizados por bancos e companhias de cartão de crédito.

### **Empresas de telecomunicações**

O segundo grupo de disruptores são empresas de telecomunicações, como a Orange e a SFR na França e a M-Pesa no mercado sul-africano, que oferecem aos consumidores pessoas físicas e donos de pequenos negócios sistemas digitais de pagamento, através de dispositivos móveis que utilizam suas redes de telecomunicações. Do ponto de vista regulatório, isso só foi possível graças a uma espécie de *passaporte* para as empresas não financeiras atuarem no Sistema Europeu de Pagamentos como provedoras de serviços. Por possuírem uma base de clientes maior que muitos bancos, seu modelo de negócios se baseia em ganhos de escala e preços mais competitivos nas tarifas.

### **Gigantes da Internet**

O terceiro grupo – dos disruptores – é formado por gigantes da internet, como Google, Apple, Amazon e PayPal. O Google, por exemplo, está trabalhando a Google Wallet, para dar suporte a praticamente todo tipo de compras que as pessoas fazem. Além disso, pretende alavancar os dados



## O QUE FAZ O MOMENTO ATUAL ESPECIALMENTE DESAFIADOR É UM CONJUNTO DE MOVIMENTOS DISRUPTIVOS, QUE ESTÃO IMPACTANDO BANCOS DE TODOS OS LADOS

de pagamento para a área de Business Intelligence de seus clientes, fazendo uso de seus incomparáveis recursos de Big Data, provendo informações relativas a hábitos, geolocalização, experiências de sucesso, fidelização, etc. A intenção, portanto, é oferecer, além de facilidades de pagamento, serviços de valor agregado.

**MUDANÇA NO COMPORTAMENTO E NA EXPERIÊNCIA DOS CLIENTES** Pesquisa global conduzida pela Consultoria EY e divulgada em 2014, envolvendo 32.642 clientes de bancos de varejo tradicional em 43 países, incluindo 1.684 respondentes brasileiros, concluiu que a primazia no relacionamento dos bancos com seus clientes está ameaçada como nunca esteve. Demandas e expectativas continuam a evoluir, muitas vezes alimentadas por experiências fora dos serviços tradicionais, e esses consumidores estão cada vez mais propensos a desenvolver relacionamentos com vários provedores. As novas tecnologias e o aumento do uso de dispositivos móveis estão cada vez mais fáceis de serem explo-

rados por novos entrantes que tentam tirar proveito em segmentos nos quais os clientes estão mais insatisfeitos ou os bancos tradicionais não estejam investindo recursos de forma adequada. Os mais de 32.000 clientes pesquisados foram agrupados em sete segmentos que compartilharam comportamentos, expectativas, preferências e, portanto, soluções esperadas.

Em geral, e principalmente em mercados mais desenvolvidos, os bancos deverão atuar em três pontos cruciais nos próximos anos:

- Os clientes esperam ter uma relação mais simples e clara com seus provedores de serviços financeiros, através da transparência na cobrança de tarifas, simplicidade de ofertas, comunicação e entrega de uma experiência *omnichannel*.
- Os bancos deverão auxiliar seus clientes a tomarem decisões financeiras adequadas às suas necessidades, através da disponibilização de facilidades que tornem o cliente mais independente e esclarecido sobre os benefícios de produtos e soluções.
- Trabalhar “com” os clientes quando problemas surgirem e não “contra” eles. Essa mudança de mentalidade terá retorno direto na lealdade dos clientes, que passarão a referenciar essas instituições.

### QUEM SÃO E COMO ATUAM ALGUNS DOS MAIORES NOVOS ENTRANTES DO SISTEMA BANCÁRIO?

As tecnologias digitais e a crescente utilização de dispositivos móveis abriram as portas para uma verdadeira onda de novos negócios. No caso dos serviços financeiros, novos entrantes estão apoiando seus negócios na desconfiança e descontentamento dos consumidores com as instituições

financeiras tradicionais e inovando com soluções simples, ágeis, flexíveis e transparentes, com foco na melhor experiência dos clientes.

*Mobile banking* e acessos on-line são percebidos como serviços digitais úteis e valiosos no setor financeiro, mas em geral, replicam modelos de negócios ultrapassados. Ainda de acordo com a pesquisa da Consultoria EY, 33% das pessoas consultadas citam sua experiência com seus atuais prestadores de serviços financeiros como a razão pela qual encerrariam uma conta bancária.

A seguir alguns exemplos de quem são e como estão atuando esses novos entrantes:

#### **Serviços personalizados de aconselhamento financeiro.**

A disponibilização cada vez maior de dados e informações está dando suporte à construção de modelos de negócios que ajudaram a criar uma gama de serviços de aconselhamento financeiro mais dinâmicos e personalizados. Esses serviços ajudam as pessoas a tomarem decisões de forma mais independente, com maior segurança e custos mais competitivos do que as alternativas tradicionais. A empresa Money on Toast é um deles – disponibiliza sugestões de carteiras de investimentos personalizadas para os seus clientes. Seus modelos combinam fatores como tolerância ao risco, aspectos fiscais e objetivos financeiros, e criam carteiras sob medida para cada cliente. Os próprios clientes gerenciam suas contas com total flexibilidade. Uma solução simples, que coloca à disposição do consumidor a facilidade de gerenciar uma carteira de investimentos verdadeiramente personalizada, com baixos custos de gestão e facilidades operacionais.

#### **Transferência internacional de recursos**

O descontentamento dos clientes em relação a essa prestação de serviços é baseado na falta de transparência nas tarifas cobradas nas operações de conversão de moedas. A ideia então é colocar à disposição do mercado um sistema de transferência de recursos mais justo e transparente para os seus usuários. Essa é a proposta da TransferWise, que está revolucionando o mercado de transferências internacionais de pequenos recursos (até US\$ 40 mil) livrando-os das tarifas bancárias. Sua proposta é a oferta de serviços mediante a

cobrança de uma tarifa fixa de 0,5% para qualquer transação. A ideia se baseia na desintermediação bancária e na gestão de uma plataforma *peer-to-peer* (P2P), onde pessoas “se encontram” para trocarem posições em diversas moedas. Trata-se de uma arquitetura de redes de computadores, em que cada um dos pontos ou nós da rede funciona tanto como cliente quanto como servidor, permitindo compartilhamentos ou serviços e dados, sem a necessidade de um servidor central.

#### **Consolidador de contas bancárias**

Simplificar a gestão de diversas contas bancárias, cartões de crédito, controle de gastos e investimentos em um lugar apenas é a proposta das empresas OnTrees e BillGuard, consolidando todas as informações sobre movimentação e gestão financeira, centralizadas, com informações on-line e uma série de serviços agregados.

#### **Banco 100% digital com foco em mobilidade**

Cada vez mais clientes buscam uma melhor experiência em serviços financeiros baseados no *mobile banking* e a proposta de vários bancos (como o Move, Simple, GoBank, Fidor, Hello e Soon) é criar uma experiência 100% digital e com foco principal nos dispositivos móveis. Não há praticamente papéis envolvidos em seus processos e a burocracia é quase zero. Cada vez mais, esse tipo de proposta ganha adeptos.

#### **Desintermediação financeira – clubes e comunidades de empréstimos**

A ideia é simples e já são centenas ao redor do mundo. Os tomadores de empréstimos fazem seu cadastro e, após análise de crédito feita pelo clube de investimento, são classificados em diversos *ratings* de crédito. Na fase seguinte, esses clientes colocam suas necessidades de recursos e qual taxa de juros estão dispostos a pagar. De outro lado, os investidores analisam as propostas e emprestam recursos para os tomadores. O clube de empréstimo faz a gestão da transação, enviando relatórios e transferência de recursos. Para isso, cobra uma pequena tarifa de ambos. Dentre os maiores nessa categoria, destacam-se: Lending Club, Upstart, Prosper, Peerform, CircleBack Lending, SoFi, Pave, Funding, Circle, BorrowersFirst e Daric.

### **Video Banking**

O britânico Barclays Bank é o pioneiro nesse tipo de serviço. A ideia é facilitar a vida do cliente com uma solução que o coloca face a face com seu gerente, via videoconferência. Os clientes elegíveis podem agendar uma conferência na qual, previamente, descrevem sua necessidade. Na data e hora combinada, o gerente entra em contato via vídeo. Essa é uma das soluções que mais deve crescer nos próximos anos.

### **DESAFIOS PARA A CONSTRUÇÃO DO VAREJO BANCÁRIO DO FUTURO**

Os bancos são conhecidos por terem estruturas organizacionais rígidas e horizontais. Sua maior fonte de receitas, originada na intermediação financeira, contribuiu para construir organizações formais e conservadoras, normalmente refratárias a novos modelos de negócio. No novo mundo financeiro, os próprios clientes os estão impulsionando a se reinventarem. A Consultoria Bain destaca alguns desafios nessa jornada:

- Sair de estruturas horizontais – desenvolver experiências excepcionais para os clientes requer uma colaboração direta entre as áreas de marketing, produtos, tecnologia e rede de agências, com o total apoio de CEO e Conselhos de Administração.
- Novas atitudes frente aos novos desafios – os muros entre departamentos e funções devem cair. Os investimentos em tecnologia irão possibilitar apenas uma fração dos potenciais benefícios, a menos que os bancos possam compreender e agir sobre as implicações no comportamento e capacitação de seu pessoal.
- Siga o cliente! Invista em *omnichannel* – seguir os passos de seus clientes deverá ditar como a rede de agências irá evoluir para um mundo *omnichannel*. Entre os maiores bancos europeus e americanos, o plano é remodelar cerca de 75% a 80% de suas agências. Em alguns casos, existem planos de redução de até 30% da rede atual ao longo do tempo.
- Coordenação das transformações x incertezas x *timing* – a construção dessas transformações envolverá o planejamento de vários anos, com mudanças profundas em sistemas e infraestrutura. Alguns bancos já decidiram substituir seus sistemas centrais, mas a maioria continua sem qualquer tipo de ação mais estratégica.

SALDO  
EXTRATO  
CONSULTAR



- Está se desenhando um novo modelo de negócios, cujo pilar central será apoiado em TI, uma nova TI, voltada para o cliente – uma parte dos grandes bancos está explorando ações de terceirização de TI em nuvem, visando à redução de custos. Segundo a Consultoria McKinsey, cerca de um quarto dos bancos mundiais já usam a computação em nuvem. Dentre as principais ações visando essa nova visão de TI, destacam-se:

- TI alinhada e conhecendo melhor o negócio e necessidades dos clientes.

- Seja qual for o caminho escolhido por um banco, um plano de migração de TI deve estar estreitamente alinhado com sua visão de experiência do cliente e a entrega de produtos e serviços via canais *omnichannel*.

- Mudança cultural radical visando a era digital – hoje, 70% dos bancos organizam ações da era “digital” como um departamento autônomo, muitas vezes ligado à diretoria de varejo. Embora isso possa ter feito sentido até hoje, essa estrutura autônoma pode impedir o tipo de integração necessária para uma experiência *omnichannel*. É uma questão de quando e como a reintegrar, não se deve fazê-lo.

## UMA RADIOGRAFIA DO MERCADO BANCÁRIO BRASILEIRO

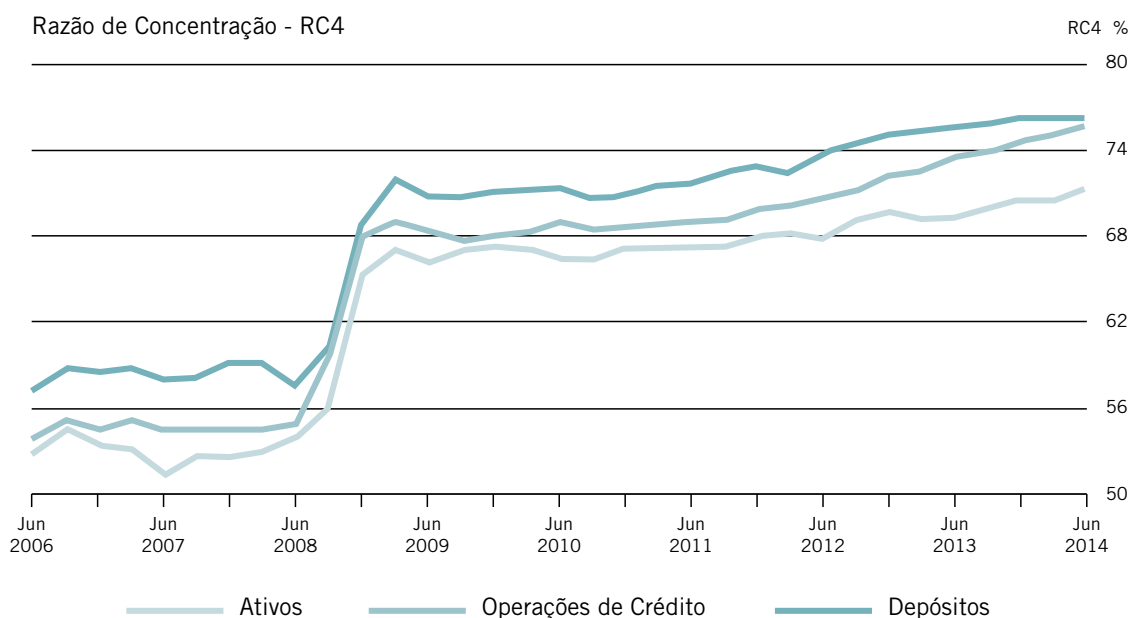
Antes de tratar do tema varejo bancário, vamos a uma rápida análise e comparação do Sistema Bancário Brasileiro com alguns pares internacionais. São dados fornecidos pela Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária de 2014:

- O número de contas correntes ativas atinge 108 milhões, com uma taxa de crescimento anual maior que 5% nos últimos cinco anos.

- O nível de bancarização no Brasil atinge 60% da população economicamente ativa, índice ainda pequeno se comparado com mercados desenvolvidos, como Inglaterra e Espanha, com níveis acima de 95%. O indicador é obtido a partir da divisão da quantidade de CPFs com relacionamento bancário ativo, pela população economicamente ativa.

- O crescimento do número de agências físicas vem diminuindo nos últimos dois anos, mas ainda mantém um percentual expressivo de 4% ao ano, quando comparamos os últimos quatro anos. Comparativamente com outros mercados, o Brasil é um dos três mercados mundiais que possuem a maior rede física de atendimento por 100 mil adultos bancarizados. Por outro lado, é um dos que apresentam a menor quantidade de contas correntes por agência.

FIGURA 1 | EVOLUÇÃO DOS NÍVEIS DE CONCENTRAÇÃO DO SEGMENTO BANCÁRIO



FONTE: BLOG FERNANDO NOGUEIRA.

A **Figura 1** revela o baixo nível de concorrência e a elevada concentração bancária no Brasil. Para se ter uma ideia, segundo dados da Revista Forbes, de 2014, no mercado norte-americano, considerado um dos que mais avançou na concentração bancária nos últimos anos, os cinco maiores bancos detêm 50% dos ativos bancários. No caso brasileiro, os quatro maiores bancos reúnem perto de 75% dos depósitos bancários e operações de crédito.

Quanto à eficiência, medida pelo IEO – Índice de Eficiência Operacional, os bancos brasileiros parecem estar no pelotão dos mais eficientes do mundo. No entanto, como o IEO é resultado da divisão de custos operacionais por receita bruta total, percebemos que, quando comparada a outros mercados, nossa “eficiência” bancária, está muito mais amparada nas altas taxas de juros e elevados *spreads* do que nos baixos custos operacionais e eficiência propriamente dito. Basta comparar a relação de custos operacionais dos bancos brasileiros com seus pares globais para percebermos que estamos dentre os mais caros do mundo.

**PERSPECTIVAS PARA O VAREJO BANCÁRIO BRASILEIRO** Alguns fatores contribuem para que as instituições financeiras brasileiras não estejam tão preocupadas quanto seus pares em mercados desenvolvidos. Pelo menos, não no curto prazo.

O primeiro diz respeito à taxa de bancarização da população brasileira que, quando comparada a outros mercados mundiais, ainda é baixa. Dessa forma, como tantos outros segmentos de serviços no país, é possível prever que o de serviços financeiros irá crescer de forma robusta nos próximos anos.

Um segundo fator é a alta concentração bancária e a baixa concorrência do mercado financeiro brasileiro, mencionados anteriormente. Esse quadro não deverá sofrer grandes alterações, a não ser pelas mãos de legisladores, o que parece ser muito improvável.

Por último, mas não menos importante, é uma combinação desastrosa para o país ter nos bancos comerciais sua principal fonte de financiamento da dívida pública federal, o que faz com que, neste segundo semestre de 2015, estejamos pagando a maior taxa de juros (nominal e real) dentre os 34 países membros da OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Ao

mesmo tempo, essa influência faz com que sejamos um dos países mais fechados à entrada de empresas prestadoras de serviços financeiros que venham de fora do sistema tradicional.

Dessa forma, podemos imaginar que o maior desafio para o sistema bancário brasileiro seja o de se modernizar e acompanhar as tendências mundiais, mesmo sem a pressão que seus pares internacionais estão tendo para isso. Não são raros os casos em que grandes organizações, protegidas temporariamente por condições favoráveis de mercado e concorrência, perdem o entusiasmo e motivação de fazer da inovação uma fonte de renovação de suas culturas.

Finalmente, temos que creditar ao Banco Central do Brasil a elaboração de legislação que disciplina a entrada de novos entrantes digitais não financeiros no Sistema de Pagamentos Brasileiro. Sem dúvida um grande avanço na demonstração de que nosso regulador está incentivando a modernidade e a concorrência de mercado.

---

ANTONIO DIRCEU DE MIRANDA é professor convidado da Fundação Dom Cabral e fundador do Grupo Educacional BankRisk.

#### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ERNST & YOUNG. *Winning through customer experience*: EY Global Consumer Banking Survey 2014. [S.l.]: EY, 2014. 48 p.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. *Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária 2014*. São Paulo: FEBRABAN, 2014. 26 p.

OLANREWAJU, Tunde. *The rise of the digital bank*. Disponível em: <[http://www.mckinsey.com/insights/business\\_technology/the\\_rise\\_of\\_the\\_digital\\_bank](http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/the_rise_of_the_digital_bank)>. Acesso em: 19 out. 2015.

REVISTA CIAB FEBRABAN. São Paulo: Febraban, n. 58, jul./ago. 2015. 52 p.

TEMENOS: THE BANKING SOFTWARE COMPANY. *Temenos' 7th annual survey of challenges, priorities and trends in the financial services sector*. Geneva: Temenos, 2014. 20 p.