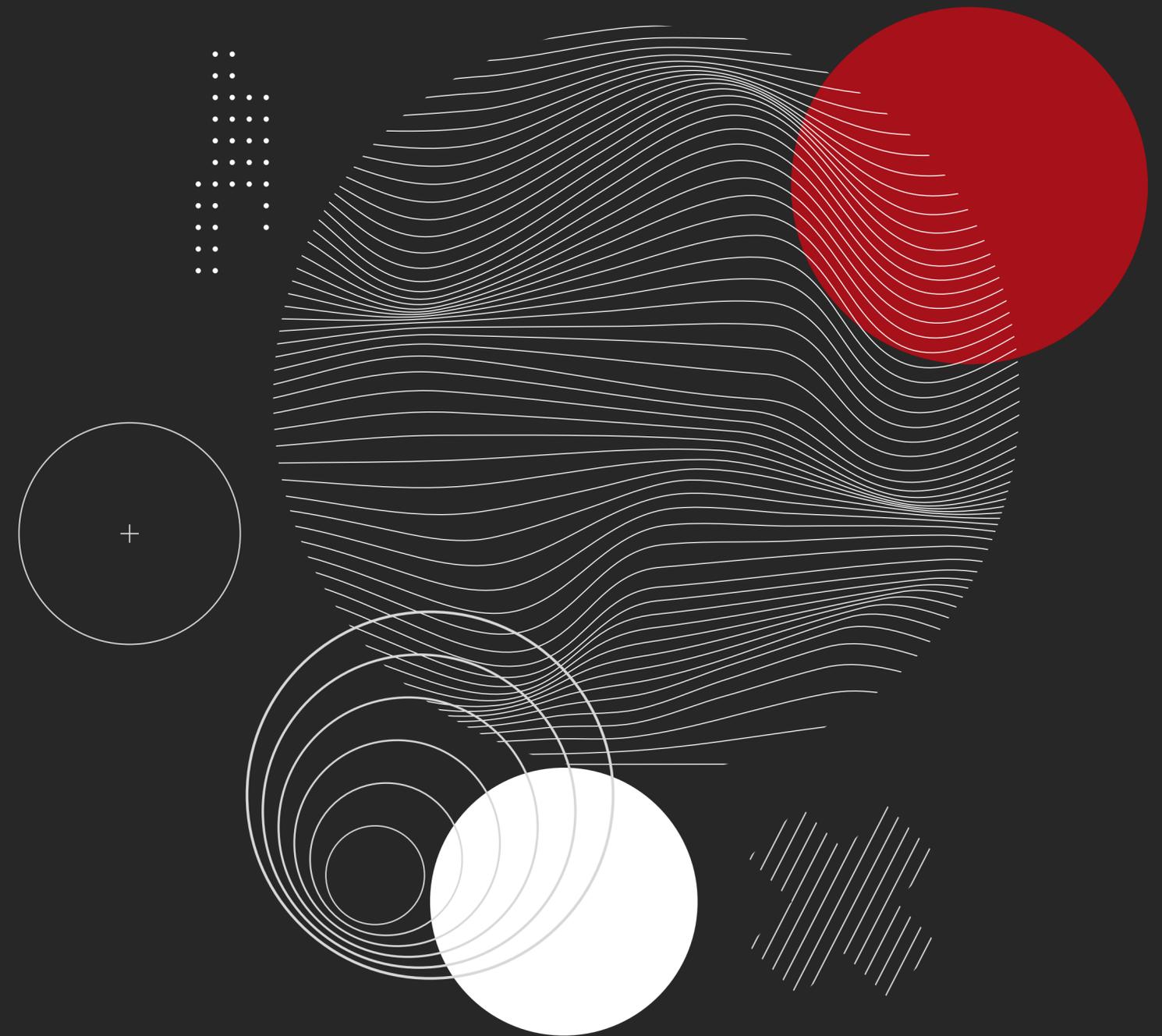


> bantotal

Biosfera Financeira

O setor bancário e suas plataformas
na era dos ecossistemas

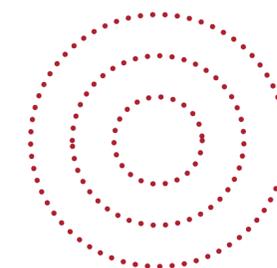


Resumo



Nas últimas décadas, os bancos digitalizaram seus processos, mas mantiveram a natureza de seus modelos de negócios, caracterizados por uma cadeia de valor linear, que chamamos de "**Pipeline Business Model Approach**". Dentro dessa abordagem, visualizamos o modelo de Banco Digital, no qual a instituição incorpora o web banking e o banco móvel em suas propostas, e o modelo de Banco Digital, cem por cento digital, sem agências físicas. Recentemente, no entanto, surgiu um novo tipo de modelo de negócios baseado em ecossistema que envolve a colaboração entre diferentes participantes que interagem entre si, trocando e cocriando valor para oferecer experiências integradas aos clientes que eles não poderiam oferecer se operassem de forma independente. Chamamos esse tipo de modelo de negócios de: "**Abordagem de modelo de negócios de ecossistema**". Alguns dos modelos que seguem essa abordagem de ecossistema são: Banking as a Service, Embedded Banking, API Marketplace e Open Banking Solutions. Esses ecossistemas, quando digitais, são formados em torno de plataformas. Portanto, a instituição financeira que deseja desenvolver esse tipo de modelo de negócios deve decidir, em cada caso, se assumirá o papel de agregador ou complementar.

Os grandes impulsionadores dessa nova natureza dos modelos de negócios têm a ver com as mudanças na tecnologia (Inteligência Artificial e Plataformas de Nuvem com seus recursos e ferramentas), nas regulamentações (Open Banking) e na demanda (desejos e expectativas dos clientes). Para que as instituições financeiras cresçam, escolhendo a abordagem estratégica que desejam na era dos ecossistemas, **as plataformas bancárias devem ter sete elementos** que representam os principais recursos de capacitação: Ser integrável em termos de arquiteturas e sistemas, fornecer observabilidade operacional e comercial, aproveitar todas as suas camadas, incorporar inteligência artificial, fornecer segurança, cumprir os padrões internacionais mais relevantes, suportar grandes volumes de carga funcionando 24 horas por dia, 7 dias por semana, sem interrupções, ter todas as funcionalidades bancárias essenciais para qualquer tipo de instituição e incorporar complementos, desenvolver uma comunidade de inovação em torno dela para atender às necessidades específicas de cada instituição financeira.





A primeira onda de mudanças ¹

É sabido que, nas últimas duas décadas, os bancos passaram por um forte processo **de digitalização** que implicou, entre outras coisas, a expansão do canal das agências bancárias, para o que poderíamos chamar de web banking e mobile banking. Como em outros setores, houve uma transição **do físico para o digital**, embora talvez o fenômeno relevante por trás disso seja que houve uma mudança de um contexto de alto atrito para um de menor atrito.

Naturalmente, os sistemas bancários centrais tiveram que incorporar recursos bancários para tornar possível esse processo de digitalização. Isso significava incorporar módulos mais flexíveis, incluindo web banking e mobile banking, desenvolver uma API para facilitar a integração com vários sistemas, melhorar as interfaces de usuário, operar 24 horas por dia, 7 dias por semana, processar uma alta carga de transações e melhorar os níveis de segurança, entre outros. Mas, acima de tudo, para viabilizar essa digitalização do setor bancário, os sistemas bancários centrais que foram adaptados deixaram de ser um produto para se tornarem plataformas com uma arquitetura flexível, aberta e dimensionável que facilita a integração com terceiros que complementam e aumentam o valor oferecido.



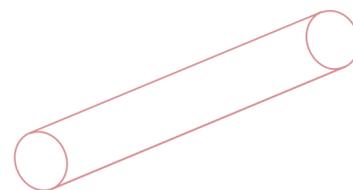
[1] Neste artigo, e considerando que nosso objetivo não é fazer uma revisão histórica da evolução dos serviços bancários, mas enfatizar as novas abordagens que estamos prevendo e os recursos que as plataformas bancárias devem ter para viabilizá-las, estamos considerando o século XXI como um marco temporal. Isso não significa ignorar que em 1872 a Western Union conseguiu transferir dinheiro usando um telégrafo ou que em 1967 o Barclays Bank instalou um caixa eletrônico em Londres, para citar dois casos emblemáticos.



O que os modelos da primeira onda têm em comum?

A primeira onda de mudança envolveu a digitalização dos processos de negócios existentes, de forma iterativa e incremental, com base no mesmo modelo de negócios tradicional que alguns chamam de "modelo de negócios baseado em filiais". Todos seguem uma abordagem clássica de criação de valor que consiste em controlar uma série de atividades lineares para criar um produto, serviço ou resultado.

Em uma extremidade da cadeia de valor, temos os insumos e, em seguida, seguimos uma série de etapas que transformam esses insumos em um produto que chega ao cliente. Chamamos isso de: "**Abordagem de modelo de negócios de pipeline**".



A segunda onda de mudanças

Em 2016, escrevemos um White Paper chamado Life Banking, no qual prevíamos que uma mudança muito profunda estava em andamento no setor bancário, que ia muito além da digitalização de processos dentro dos limites de um modelo de negócios preexistente. Previmos uma mudança na forma como os bancos e seus clientes se relacionam entre si. Além disso, apresentamos uma grande oportunidade para as instituições financeiras e indicamos que "cada momento na vida de uma pessoa que poderia terminar em uma transação era um momento em que a instituição poderia agregar valor". Isso é parte do que está acontecendo: a instituição financeira está assumindo o papel de provedora de serviços bancários que estão inseridos no contexto da vida cotidiana das pessoas, facilitando processos não bancários, tais como: a compra de um eletrodoméstico, um carro, maquinário agrícola, serviços de educação ou saúde, entre outros. A grande diferença é marcada pelo fato de que a pessoa não vai ao banco para solicitar um empréstimo, seja por telefone celular ou qualquer outro canal, mas vai à loja para comprar um produto e é durante esse processo que outro agente não financeiro, como uma concessionária de automóveis, oferece um empréstimo. É importante observar

que essa mudança vai além da digitalização de um processo e implica uma modificação no modelo de negócios da instituição financeira.

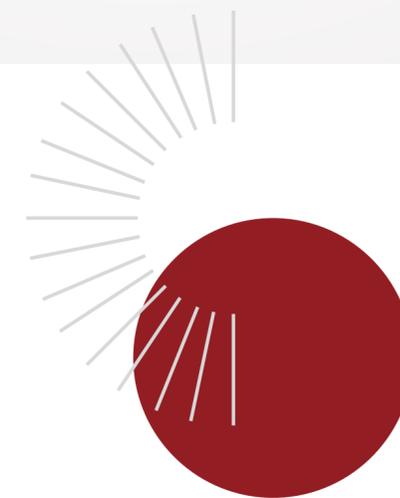
Há alguns anos, outro novo modelo de negócios vem se tornando cada vez mais perceptível, chamado **Banking as a Service**, que implica que um banco aluga seu sistema e sua licença bancária a uma Fintech para que esta possa oferecer serviços financeiros de natureza bancária a seus clientes, sem precisar se tornar um banco. Assim, uma Fintech que tenha desenvolvido uma carteira digital poderia oferecer a seus clientes a possibilidade de transferências instantâneas de sua carteira para outras contas bancárias, ou uma Fintech poderia oferecer empréstimos a seus clientes por meio de um aplicativo que tenha um front-end desenvolvido por ela e que consuma serviços de um banco que forneça o serviço.

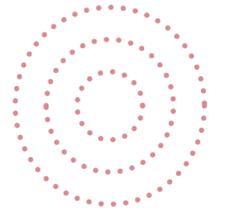
Outros modelos de negócios também estão sendo imaginados, os quais, naturalmente, podem se sobrepor aos anteriores e entre si, mas vale a pena separá-los para fins de uma abordagem analítica. Algumas instituições financeiras, como o BBVA, desenvolveram o que chamam de **Mercado de API**, cujo objetivo é ajudar as empresas a acelerar sua transformação digital, facilitando o processo de inovação financeira. Por meio desse Marketplace, é possível, por exemplo, integrar um sistema de tesouraria ao ERP interno de uma organização ou incorporar uma calculadora on-line a um aplicativo para simular o financiamento da compra de um carro.

Há também bancos e Fintechs que estão desenvolvendo **soluções de "Open Banking"**. Por exemplo, na medida em que a diretiva europeia de pagamentos PSD2 significa que os bancos devem abrir seus serviços de pagamento a provedores de pagamento terceirizados (TPPs) para que eles possam oferecer serviços a seus clientes, com seu consentimento prévio. Dessa forma, os bancos podem fornecer acesso à API para informações de contas e iniciação de pagamentos para que os TPPs possam criar valor com base nessa API. Da mesma forma, os bancos podem se interconectar com outras instituições e oferecer soluções de Open Banking.

O que os modelos da segunda onda têm em comum?

Todos os novos modelos de negócios pertencentes à segunda onda de mudança seguem uma **abordagem de ecossistema** e os colocamos sob a égide do que chamamos de: **Abordagem de Modelo de Negócios Ecossistêmico**. Ao contrário dos modelos de negócios clássicos, eles não seguem uma cadeia de valor linear (**Abordagem de Modelo de Negócios de Pipeline**). Em todos esses modelos, há vários atores que interagem entre si, trocando e cocriando valor de uma forma que não poderiam ter feito se operassem de forma independente. Nós o definimos como um ecossistema, e não como um sistema, porque cada uma das partes influencia a outra, de modo que cada parte precisa se adaptar para sobreviver, como se fosse um ecossistema biológico.





Quem são os atores e quais são suas funções e interações nos diferentes ecossistemas?

No caso do **BaaS**, o Banco interage com a Fintech para que ela possa fornecer serviços bancários a seus clientes, sem a necessidade de recursos ou licenças bancárias. No caso do **Embedded Banking**, a instituição financeira inclui um utilitário bancário em um processo não bancário, como a compra de um carro, facilitando-o. Portanto, nesse exemplo, há também três atores que compõem um ecossistema: a instituição financeira, a empresa automotiva e o cliente que vai comprar o carro. No caso das **Soluções de Open Banking**, os atores são o Banco, as TPPs e seus clientes e, no caso do **API Marketplace**, a Instituição Financeira interage com empresas que podem ou não ser Fintechs para integrar soluções em suas propostas de valor que podem ser destinadas a seus funcionários ou a seus clientes.

Esses diferentes modelos são mistos. Por exemplo, uma solução de **Open Banking** pode ser incorporada em um processo não bancário (**Embedded Finance**) e oferecida como um serviço (**BaaS**). Eventualmente, eles poderiam acessar essas soluções por meio de um Marketplace (**API Market**). Portanto, o

que é relevante é entender que surgiram novos modelos de negócios e que eles têm a mesma natureza que os diferencia: **são modelos baseados em ecossistemas.**

Esses ecossistemas, quando digitais, são formados em torno de várias plataformas que podem ser de inovação ou transacionais². Assim, as instituições financeiras que optarem por desenvolver essas abordagens colaborativas devem decidir, em cada caso, se desempenharão um **papel de agregador**, sendo a própria plataforma, ou um **papel complementar**, agregando seus produtos e serviços dentro da estrutura de outras plataformas. Por exemplo, quando um banco permite que uma plataforma de comércio eletrônico incorpore serviços bancários como uma proposta de valor para seus clientes, ele não está desempenhando o papel de agregador, mas sim se integrando a outra plataforma. No entanto, se ele decidir desenvolver um Super App que integre Mini Apps de terceiros, ele terá um papel de agregador.

[2] Para obter mais informações sobre plataformas transacionais ou de inovação: M.A. Cusumano, A. Gawer, D.B. Yoffie. *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power* [O Negócio das Plataformas: Estratégia na Era da Competição Digital, Inovação e Poder]. HarperBusiness, Nova York (2019)



Quais são os principais motivadores da segunda onda de mudanças?

A primeira onda de mudança, que normalmente chamamos de "Digitalização do setor bancário", foi impulsionada pelos avanços em termos de conectividade, por meio da Internet, e pelo surgimento de dispositivos móveis inteligentes, entre outros. A segunda onda de mudança, que envolve uma modificação na natureza dos modelos de negócios, está sendo fortemente impulsionada por **plataformas de nuvem** com seu poder de computação, ferramentas e serviços, **Inteligência Artificial** e regulamentações de **Open Banking**.

É claro que tanto a primeira onda quanto a atual foram impulsionadas pelo lado da demanda, ou seja, por **mudanças nos desejos e expectativas dos clientes** que contribuem para o projeto e o desenvolvimento de soluções próximas, convenientes e eficientes.

O esboço a seguir tenta apresentar uma visão simplificada do que poderíamos chamar de **Biosfera do Sistema Financeiro**, na qual se desenvolvem interações **baseadas em plataformas** que usam tecnologias para **conectar** pessoas, empresas e recursos, **cocriando e trocando valor**.

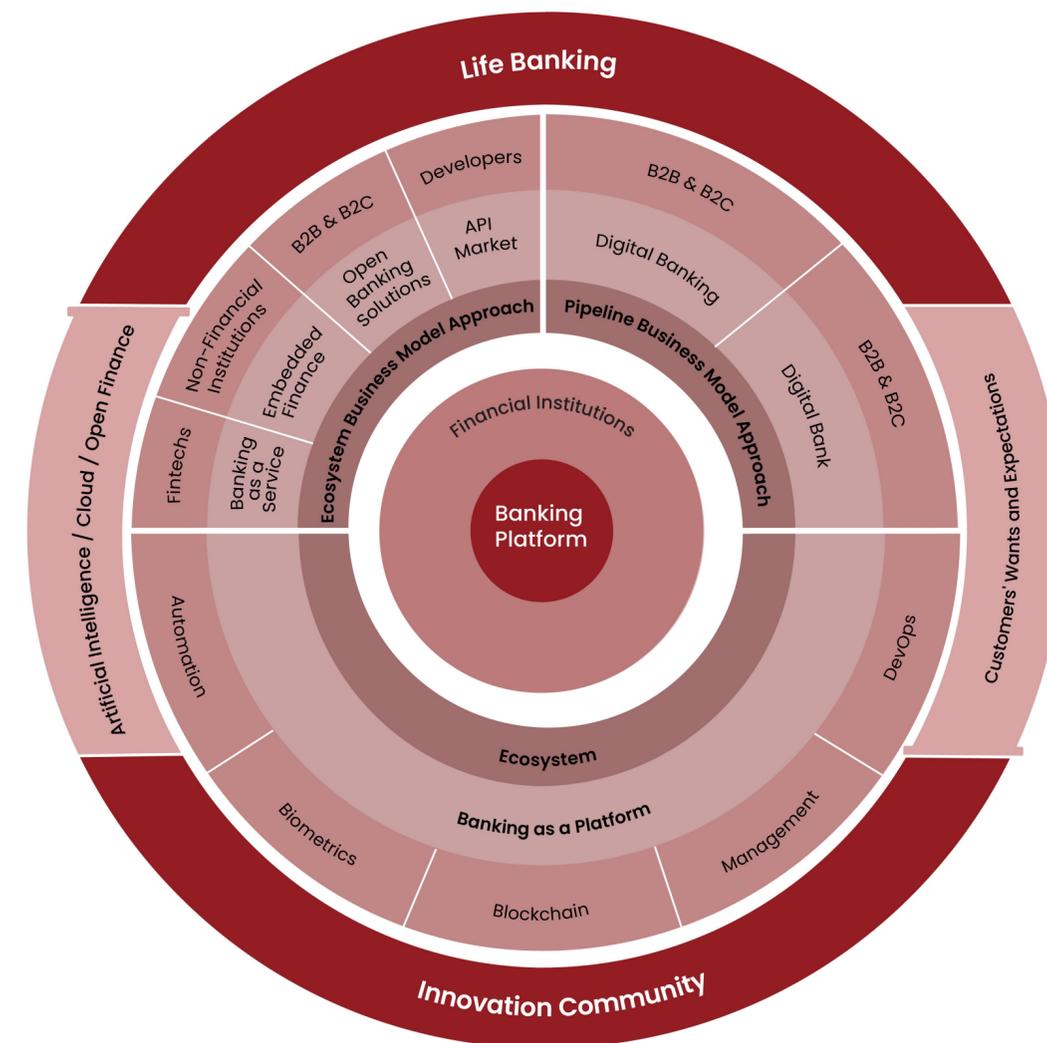


Diagrama 1: Biosfera financeira - A imagem representa uma visão simplificada da biosfera do sistema financeiro atual, contemplando seus diferentes atores, interações e alguns dos modelos de negócios mais notórios. A Comunidade de Inovação representa o conjunto de produtos e serviços especializados que complementam a plataforma bancária, construindo valor sobre ela, criando um ecossistema ao seu redor, no âmbito do que é chamado de Platform Banking. A partir dessa plataforma bancária moderna, as instituições bancárias têm a capacidade de escolher diferentes abordagens e funções. Elas podem desenvolver modelos de negócios baseados em ecossistemas (Ecosystem Business Model Approach) ou modelos de negócios de cadeia de valor linear (Pipeline Business Model Approach). Os modelos colaborativos ou baseados em ecossistemas incluem o Banking as a Service (BaaS), Embedded Finance, propostas de valor baseadas em serviços bancários abertos (Open Banking Solutions) ou o desenvolvimento de uma loja de produtos que podem ser acessados por meio de uma API (API Marketplace). Dentro dos modelos lineares da cadeia de valor, a instituição pode incorporar produtos financeiros digitais (Digital Banking), como web banking ou mobile banking, ou pode se definir como um banco 100% digital (Digital Bank). Por fim, os lucros bancários atingem empresas e indivíduos ao satisfazer os desejos e as expectativas de suas vidas financeiras diárias (Life Banking).





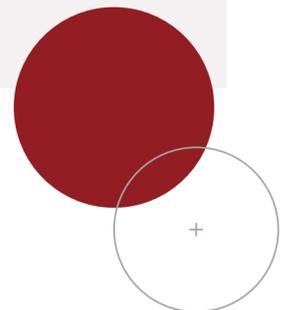
Quais são os recursos que as plataformas bancárias devem ter nessa nova era?



Diagrama 2: Os sete elementos – A imagem representa os sete recursos ou capacitadores que uma plataforma bancária deve ter para ajudar as instituições a crescer, escolhendo o modelo de negócios a ser desenvolvido e a função a ser desempenhada.

No centro do que chamamos de biosfera financeira atual, conforme mostrado no diagrama 1, estão as plataformas bancárias, compostas por seus sistemas principais, sua camada de integração e todo o ecossistema que deve ser desenvolvido em torno delas. Assim como dissemos que os sistemas bancários centrais precisavam evoluir, transformando-se em plataformas para dar suporte à era da digitalização dos bancos, a nova era dos ecossistemas exige recursos que uma Plataforma Bancária deve ter e desenvolver para permitir que as instituições financeiras cresçam, escolhendo a abordagem estratégica que desejam em termos do modelo de negócios a ser desenvolvido e do papel a desempenhar.

Em nossa opinião, as plataformas bancárias devem ter **sete elementos** que representam os recursos que permitem as possibilidades de crescimento e desenvolvimento de diferentes tipos de instituições.



A plataforma deve ser **integrável**. Na era dos modelos de negócios focados no ecossistema, a capacidade de integração torna-se um elemento essencial. A capacidade de integração deve ser tanto em termos de sistemas quanto de arquiteturas. A plataforma deve ser capaz de se integrar a vários sistemas por meio de APIs e padrões globais, bem como ter a capacidade de operar em todas as plataformas de nuvem e em diferentes softwares e servidores de banco de dados.

Eles devem ser capacitados pelas tecnologias de Inteligência Artificial disponíveis, em todas as suas camadas. Desde a programação, testes e gerenciamento de documentação até a integração com outros sistemas e a experiência de navegação do usuário. Chamamos esse elemento de **IA incorporada**.

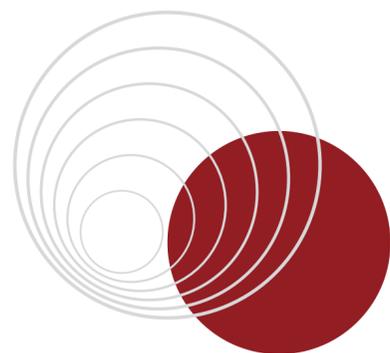
Quando uma instituição financeira escolhe uma plataforma bancária, ela deve oferecer garantia de confidencialidade dos dados e estar em conformidade com os padrões internacionais mais relevantes para o mercado em que opera. Representamos esse recurso com o nome **Security & Standards Allignment (Alinhamento de segurança e padrões)**.

A observabilidade é outro elemento fundamental e é o que torna possível antecipar problemas de desempenho, extrapolando problemas operacionais a partir dos resultados obtidos e podendo tomar melhores decisões por meio de painéis de controle que proporcionam visibilidade dos negócios.

Outro elemento fundamental de qualquer plataforma bancária é o que chamamos de **Heavy Duty**, que se refere à sua capacidade de escalonamento, operando 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano e sem interrupções.

Os Building Blocks representam o coração da plataforma, o conjunto de soluções bancárias necessárias a todas as instituições financeiras, independentemente de seu tipo ou do modelo de negócios que escolherem desenvolver.

Em um contexto de revolução tecnológica, alto grau de especialização e modelos de negócios baseados em ecossistemas, a plataforma bancária deve atrair e integrar soluções inovadoras que a complementem dentro da estrutura de uma estratégia de plataforma bancária. Chamamos essa capacidade de **Comunidade de Inovação**.



Antonio de los Campos
Gestor do Planejamento Estratégico

Sobre o Bantotal

Bantotal é a plataforma bancária líder na América Latina, que resolve as operações bancárias de missão crítica de bancos, empresas financeiras, bancos digitais, fintechs, comércio eletrônico, provedores de serviços bancários como serviço, entre outros. Um ecossistema é desenvolvido em torno do Bantotal que complementa a plataforma com soluções focadas em resolver as necessidades específicas de cada cliente.

Mais informações: www.bantotal.com

 bantotal

