

Oportunidades Emergentes

Smarter Banking oferece um caminho para extrair o melhor dos mercados em crescimento.



Sumário executivo

Apesar de um cenário de contração da economia global, adoção de medidas de austeridade e diminuição na confiança de muitas instituições financeiras, houve um ponto de destaque na indústria de serviços financeiros durante os últimos anos: os mercados emergentes. Graças ao amplo mercado potencial da população não bancarizada e algumas mudanças na concentração de renda da população, bancos nestas regiões tem crescido acentuadamente, fornecendo combustível para a economia global.

Porém ainda é o começo. Os bancos que se prepararem adequadamente e perseguirem esta oportunidade têm o potencial para ultrapassar seus concorrentes e redefinir o cenário competitivo dos bancos de varejo.

Bancos com visão de futuro, locais ou globais, estão focados em estruturar suas bases operacionais, tecnológicas e culturais, necessárias para o sucesso nestes mercados.

Nos trabalhos conjuntos que a IBM tem desenvolvido com estes bancos, identificamos algumas características principais que definem o sucesso para este setor:

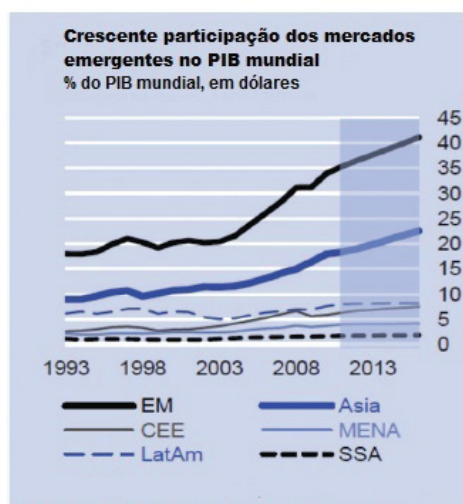
- Operar como um banco único
- Pensar como um varejista
- Agir como um fabricante
- Incorporar práticas de gestão de risco

A oportunidade

Quando a maioria das pessoas pensa nas oportunidades disponíveis nos mercados emergentes, elas focam sua atenção somente no tamanho da população. Por exemplo, existem 5.6 bilhões de pessoas que moram nas regiões consideradas como mercados emergentes, incluindo Brasil, Rússia, Índia, China e Leste Europeu. Destes, 2.2 bilhões de pessoas são completamente não bancarizadas, conduzindo 99% de seus negócios em dinheiro. Em 2016, estas regiões do mundo representarão aproximadamente 40% do PIB mundial.

Mas não é só o tamanho destes mercados que conta. Existem importantes mudanças demográficas acontecendo nestes mercados que irão gerar um aumento na demanda por serviços

Ascensão Global



Fonte: IMF WEO Abril 2011, DB Research

EM - Mercados Emergentes
CEE - Europa Central e Oriental
LatAm - América Latina
MENA - Oriente Médio e África do Norte
SSA - África Subsaariana

bancários. Uma pesquisa conduzida pelo *IBM Institute of Business Value (IBV)*, indicou que os salários nos mercados emergentes estão aumentando, impulsionando a demanda por serviços de gestão de patrimônio de alta margem e baixo risco.

Por exemplo, a tendência de maior distribuição de renda indica que indivíduos de alta renda contabilizarão US\$ 24 trilhões de dólares da riqueza dos mercados emergentes em 2013, US\$ 15 trilhões a mais do que quatro anos atrás. Globalmente, a classe média irá quase dobrar em tamanho até 2020, porém, quase 85% deste crescimento virá da Ásia.

Estes mercados não estão livres de riscos, quanto a tendências econômicas globais e locais, porém, acreditamos que os bancos que aperfeiçoarem suas operações, focarem em seus clientes e reduzirem sistematicamente sua exposição ao risco serão mais competitivos que seus pares regionais, e também terão a oportunidade de alcançar mercados globais e consolidar sua marca ou expandir em seus mercados locais. Acreditamos que a hora de aproveitar esta oportunidade é agora.

As quatro qualidades de sucesso em mercados emergentes

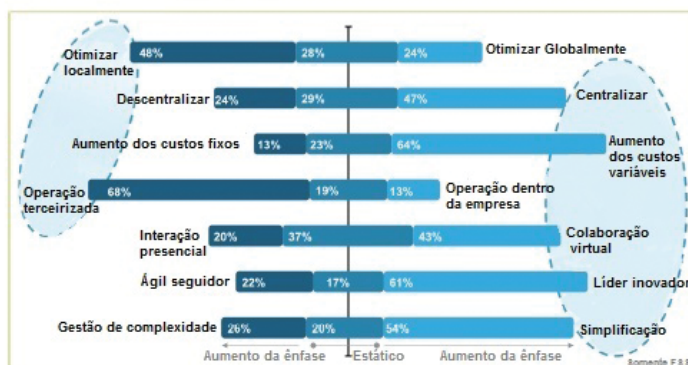
Na IBM, trabalhamos com os maiores bancos do mundo, tanto nas economias desenvolvidas como nas em crescimento. Cada banco tem sua proposição única de valor, mercado e oferta de produtos. Mas, a maioria dos bancos competitivos possuem certas características em comum. Em nosso trabalho em mercados emergentes notamos um conjunto específico de características que preparam os bancos para o crescimento e os capacitam a perseguir oportunidades. A seguir estão as quatro principais qualidades que os bancos devem ter para capitalizar as oportunidades apresentadas nos mercados emergentes:

1. Operar como um banco único

Em 2005, a IBM estava no meio da transformação de uma empresa multinacional - com agrupamentos geográficos e operações específicas nas regiões - para uma empresa globalmente integrada na qual as fronteiras regionais não mais influenciavam a visão ou prática corporativa. Esta evolução demandou mudanças em quase todas as disciplinas e funções dentro da companhia, desde como adquirimos materiais até como levamos soluções para o mercado. A mudança requereu a criação de plataformas comuns e padronização na forma como faríamos negócio. Foi necessário também construir um fluxo de trabalho que pudesse ser executado da maneira mais eficiente possível.

Este modelo trouxe para a IBM significativos ganhos de escala e de eficiência permitindo desenhar e implementar processos de negócio com ótimos resultados e agregar mais valor para nossos clientes, independente de sua localidade. Os bancos situados em mercados emergentes, precisarão atingir níveis similares de eficiência e consistência para expandirem seus negócios com sucesso em novas geografias. Um estudo recente realizado pelo IBV, com mais de 400 CIOs de bancos em todo mundo, mostra que mudanças drásticas nos modelos de negócio serão necessárias. Destes CIOs, 53% disseram que a “mudança em seu modelo de negócio” será o que mais afetará suas empresas. Outro estudo do IBV com CEOs do mercado financeiro, evidenciou que mudanças significativas nos modelos operacionais são inevitáveis, e 68% deles disseram que iriam buscar parcerias ou fazer *outsourcing* de suas operações

CEOs entendem que pode ser necessário reestruturar seus modelos operacionais



Para os CEOs do setor financeiro, estratégias operacionais com um objetivo claro, incluem adotar parcerias de maneira mais abrangente, movimentos de estrutura de custo fixo para variável e liderança em inovação.

Não é de estranhar que a gestão de processos de negócio tornou-se uma disciplina extremamente importante nos bancos. Os bancos líderes estabelecem processos consistentes e arquiteturas comuns para toda a organização em busca de maior eficiência e conformidade regulatória. Para fazer isso, os bancos normalmente realizam uma auditoria de processos de negócios para estabelecer quais são fundamentais e críticos para o negócio e quais podem ser terceirizados para parceiros de negócio de confiança. Os processos de negócio que permanecem, considerados críticos para o negócio, devem proporcionar diferenciação dos concorrentes, serem bem definidos, claramente compreendidos e consistentemente executados

Para alcançar uma consistência global dentro da organização é também importante o uso adequado de tecnologia e fluxo de trabalho para definir as regras que serão aplicadas para cada processo. Uma abordagem estruturada para a gestão de processos de negócio ajuda a esclarecer se um processo deve ser centralizado ou distribuído e, assim, auxiliar a definição da melhor forma dele ser executado. Desta forma, processos comuns nos bancos como originação de crédito ou gestão de reclamações podem ser otimizados e utilizados consistentemente por toda a organização, ganhando eficiência e reduzindo riscos operacionais. Eventualmente, o banco pode reduzir a complexidade de TI consolidando processos e aposentando aplicações redundantes ou sub-utilizadas.

2. Pensar como um varejista

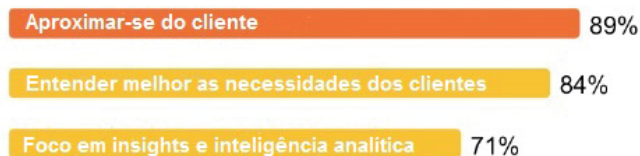
Nenhuma indústria entende tão bem como coletar informações dos clientes, analisá-las e definir ações melhor que o setor de varejo. Mas, com tantos dados dos clientes disponíveis para a indústria bancária hoje, não há explicação para não se atingir esse mesmo nível de proximidade com o cliente. De histórico de transações a registro de ligações e redes sociais, os bancos possuem volumes de informação sobre seus clientes, e estas precisam ser integradas para formar um quadro completo de cada indivíduo. Estas informações permitem aos bancos colocar o cliente, e não seus produtos, no coração de seu negócio. E dá-lhes a oportunidade de se diferenciarem baseados na experiência do cliente e na qualidade dos serviços prestados.

“Serviços Financeiros são tradicionalmente baseados em produtos e serviços ... daqui para frente precisaremos nos transformar e ser mais centrados no cliente, concentrando em uma melhor segmentação de clientes ... para os mercados emergentes, o principal diferencial é ... o modelo de negócio ... Inovação em mercados emergentes pode resultar em custos de prestação de serviços a um décimo da taxa dos mercados desenvolvidos.”

- CEO de um grande banco global

Uma das maneiras que os bancos fazem isso é através da análise de segmentação. Esses algoritmos de agrupamento de clientes revelarão *insights* sobre os clientes rentáveis, que devem ser gerenciados de acordo com a contribuição que trazem. Esta segmentação garantirá que os bancos sejam capazes de personalizar serviços para cada cliente, crescendo a base de clientes, mas gerenciando o mix de lucratividade também. E, quando feita corretamente, esta personalização pode transformar muitos aspectos dos serviços para os clientes, incluindo precificação em tempo real, adequação dos canais de atendimento e desenvolvimento de produtos.

Percentual de CEOs de bancos e mercado financeiro planejando focar em áreas específicas nos próximos cinco anos



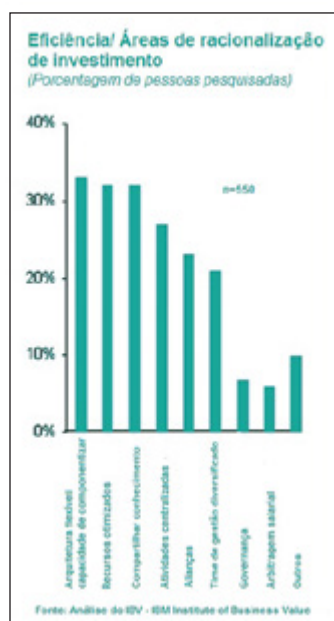
“ Se você não se conecta com seus clientes, você não está no negócio.”

- CEO de um grande banco asiático

No entanto, tornar-se centrada no cliente requer da organização mais do que apenas dados. Dados são recursos valiosos e, quando devidamente analisados levam a grandes *insights* sobre os clientes. Porém, sem processos adequadamente implementados para suportar um banco centrado no cliente, oferecer o produto certo para as pessoas certas no momento certo continuará a ser um desafio. Isto requer certas mudanças culturais e operacionais. As necessidades dos clientes mudam rapidamente e acompanhá-las requer processos flexíveis e a capacidade de lançar produtos e serviços relevantes de forma rápida e perfeita. E para isso, é necessário que um banco aja muitas vezes como um fabricante.

3. Agir como um fabricante

Fabricantes não competem somente baseados em seus produtos, mas também na capacidade de sua cadeia de suprimentos. Na busca de maior eficácia em seus processos, fabricantes utilizam a tecnologia para transformar suas operações em grande vantagem competitiva. Os bancos podem e devem aprender com essas transformações nas cadeias de suprimentos. E como o dinheiro se tornou cada vez mais digital, os bancos têm uma grande oportunidade de se tornarem mais eficazes na forma como gerenciam as operações.



Para fazer isso, os processos que os bancos usam para disponibilizar produtos e serviços para o mercado terão de eliminar desperdícios, complexidade e custos. Princípios de manufatura enxuta ditam que o processo deve se concentrar na equação de criar valor para o cliente ao menor custo e esforço possível. Na prática, o banco precisa criar uma "fábrica de produtos", um centro de excelência em desenvolvimento de produtos que permita a criação e produção de produtos mais

s sofisticados, porém replicáveis, assim como a agregação de produtos.

Time to Market e a capacidade de dinamicamente cotar e agrupar produtos no momento da venda é igualmente aplicável ao processo de desenvolvimento de produtos em bancos de varejo. E, assim como no setor de manufatura, alguns aspectos destes processos agregarão valor para os bancos, enquanto outros resultarão em *commodities* que trarão pouca diferenciação para os clientes. Esses processos de baixo valor serão candidatos à terceirização para parceiros de negócios especializados.

4. Incorporar práticas de gestão de riscos em toda a empresa

Enquanto aprender com varejistas e fabricantes constitui uma boa estratégia de ataque, os bancos em mercados emergentes também devem reforçar sua estratégia de defesa. É por isso que os bancos de maior sucesso incorporam princípios sólidos de gestão de risco em toda sua organização.

“Organizações que optarem por uma única solução para cada desafio regulatório gastarão dez vezes mais em projetos de compliance do que as que adotarem uma abordagem proactiva.”⁽¹⁾

– Gartner Group

Em resumo, a abordagem de gestão de risco deve ser abrangente. Não só a abordagem e processos de riscos devem ser para toda a organização, mas também devem ser amplos o suficiente para cobrir os diferentes domínios de risco, incluindo a gestão de riscos baseada em informações decorrentes de Basiléia II e III, a gestão de riscos baseada em processos de fraude interna, fraude de pagamentos, anti-lavagem de dinheiro, anti-terrorismo e segurança de TI (risco operacional).

A gestão de risco precisa ser contínua e constante. Qualquer coisa diferente disso será o mesmo que olhar pelo espelho retrovisor. Felizmente, bancos atualmente tem a sua disposição uma farta quantidade de informações de risco que podem ser coletadas e analisadas quase que em tempo real, incluindo inteligência de mercado, informação de risco de crédito e informação sobre precificação. Estas informações ajudam os bancos a entregar maior retorno sobre o capital com base na gestão de valor ajustado ao risco. Bancos que adotarem esta abordagem integrarão uma modelagem baseada em risco e comportamento com a gestão de desempenho financeiro e serão capazes de maximizar a criação de valor tendo em vista a volatilidade em toda a empresa.

Conclusão

Os mercados emergentes estão resistindo às turbulências da economia mundial e foram capazes de evitar a contaminação da Europa e dos EUA. E as oportunidades nestes mercados irão redesenhar o cenário bancário global.

Embora haja uma série de obstáculos e incertezas que tornarão esta jornada imprevisível, acreditamos que os bancos líderes nestes mercados irão:

1. **Operar como um banco único**, aproveitando todos os recursos para servir consistentemente seus clientes de maneira única e confiável;
2. **Pensar como um varejista**, reorientando sua organização em torno das necessidades dos clientes, e não de suas linhas de produtos;
3. **Agir como um fabricante**, otimizando o processo de desenvolvimento de produtos com o objetivo de atingir eficiência, baixo custo e rapidez na entrega ao mercado; e,
4. **Incorporar práticas de gestão de riscos em toda a organização**, para evitar as crises que poderão e irão afetar esta indústria no futuro.

Os bancos líderes do futuro serão aqueles que tem um compromisso consistente com um conjunto de valores de negócio, processos operacionais consistentes com foco na construção de relações de confiança com seus clientes e práticas bancárias sustentáveis.

Irão buscar diferenciação proporcionada por seus principais processos e garantirão que estes sejam executados de maneira consistente em toda a organização, enquanto buscarão parcerias para gerenciar aqueles processos não críticos e que não proporcionam diferenciação.

A hora de fazer estas mudanças é agora. A hora de separar os líderes dos que ficarão em posições desprivilegiadas é agora. A hora para o Smarter Banking (Banco mais inteligente) é agora.

(1) IBM Research, "Meeting the e-Discovery Challenge." Quote by Debra Logan, Research VP, Gartner, Inc.

Para mais informações

Para saber mais sobre a abordagem da IBM para Smarter Banking, entre no site:

ibm.com/smarterplanet/banking



© Copyright IBM Growth Markets 2012.

© Copyright IBM Corporation 2012.
All Rights Reserved.

IBM Growth Markets
Jin Mao Tower
88 Century Boulevard
Pudong
Shanghai
200121 People's Republic of China

Produced in Australia.
April 2012

IBM, the IBM logo, ibm.com and logos are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. Other company, product and services marks may be trademarks or services marks of others. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at: ibm.com/legal/copytrade.shtml

GL_14015
