



Visa Consulting & Analytics
Documento de opinião da série
Banco Aberto

Como ser digital

Será que criar um banco desafiador
é a melhor forma de concorrer no
ambiente digital de hoje?

VISA onde você
quiser estar

O banco digital veio para ficar

Tudo indica que a transformação digital no setor bancário é inevitável e os bancos têm desafios importantes a enfrentar hoje e nos próximos anos: como integrar a tecnologia digital em todas as áreas da instituição, como repensar sua forma de operar e entregar valor, e como mudar a cultura no sistema bancário – por exemplo, para ganhar agilidade.

Além disso, os bancos precisam satisfazer as necessidades de clientes que esperam uma experiência digital no nível das proporcionadas pelos gigantes no digital. Graças à tecnologia, os correntistas bancários estão gerenciando suas finanças de forma segura e muito mais prática por meio de *smartphones* e computadores. Consequentemente, concorrentes que só operam no digital começaram a invadir o mercado a partir de meados da década de 2010, oferecendo aos clientes uma experiência diferenciada se comparada aos serviços financeiros tradicionais. Em alguns mercados, usuários versados em tecnologia (sobretudo os *millennials* e a geração Z) abraçaram os serviços oferecidos por bancos como o *Revolut*, por exemplo.



Nos 5 anos desde que foi lançado, o britânico **Revolut** conquistou mais de 15 milhões de clientes internacionais¹ com produtos atraentes (ex.: câmbio de moeda com taxa zero) e interações unicamente pelo canal móvel.

"Queremos construir o primeiro superaplicativo financeiro verdadeiramente global onde os clientes poderão gerenciar todas as suas finanças cotidianas.² Ajudamos nossos clientes pessoais e empresariais a melhorarem sua saúde financeira, dando-lhes mais controle e conectando pessoas no mundo todo de forma totalmente integrada".²

Nik Storonsky, fundador e CEO do *Revolut*

Além disso, as *startups fintech* elegeram como alvo alguns dos segmentos mais lucrativos do mercado (ex.: empréstimos e transferências internacionais de valores). Para manterem sua competitividade nesse ambiente, muitos bancos tradicionais estão reavaliando como querem oferecer produtos e serviços digitais a seus clientes. Para isso, estão respondendo a algumas perguntas estratégicas e importantes:

- Como as necessidades de nossos clientes estão mudando?
- Como concorrer com desafiadores digitais e *fintechs*?
- Como desenvolver uma estratégia para o canal digital?
- Quais são as oportunidades de crescimento?
- Aproveitar a estrutura existente ou criar nosso próprio banco desafiador?
- Como devemos entrar no mercado?

Neste documento, trazemos um pano de fundo para essas perguntas, descrevemos imperativos estratégicos a serem considerados e fornecemos um arcabouço para ajudar uma instituição bancária a decidir se a criação de um banco desafiador digital independente é o ou não o melhor caminho para ela.

1. Revolut.com, "One app for all things money", junho de 2020, <https://www.revolut.com/about-revolut>.

2. Revolut.com, "Revolut raises \$500 million in Series D funding as it sets sight on profitability and daily adoption", 24 de fevereiro de 2020, <https://www.revolut.com/en-US/news/revolut-raises-500m-in-series-d-funding>

As empresas estão escolhendo caminhos diferentes para competir no espaço de banco digital

Em muitos mercados, a tecnologia democratizou os serviços financeiros e dois grupos principais encabeçam a disputa para atrair os clientes mais familiarizados com tecnologia: os **bancos tradicionais e as startups nativas digitais/fintech**. Esses competidores usam diferentes estratégias e modelos de negócio para conquistar o cliente, enfrentando diferentes desafios comerciais e técnicos para atingir seus objetivos.

Estratégia dos bancos



Estender a estratégia de canal para o móvel

Muitos bancos optaram por desenvolver funcionalidades de *mobile banking* como parte de sua **estratégia omnichannel e seu roteiro de digitalização**. Normalmente, fazem isso usando um aplicativo de *mobile banking* como interface digital para os principais sistemas do banco. No passado, esses aplicativos eram menos completos que os de internet banking, mas hoje oferecem toda a carteira de produtos e serviços da instituição.

Principais desafios:

- Criar canais digitais atraentes e flexíveis usando uma infraestrutura legada
- Acertar na segmentação de clientes digitais e multicanais
- Conquistar um bom engajamento digital com os clientes



Criar uma marca digital independente

Alguns bancos decidiram criar uma oferta digital independente (móvel e *on-line*) **para competir com as novas empresas digitais**. Para isso, devem decidir se atuarão em segmentos específicos de mercado (ex.: *millennials*, jovens ou pequenas empresas) ou se atenderão ao mercado todo.

Principais desafios:

- Minimizar a possível redução no volume de vendas decorrente da introdução de um novo produto
- Construir uma marca confiável
- Adquirir novos clientes
- Encontrar o equilíbrio certo entre sinergia na área administrativa e desenvolvimento exclusivo

Estratégia das nativas digitais/*fintech*



Criar um banco *mobile-only*

Por serem nativos digitais, esses bancos são independentes de entidades incumbentes e sistemas legados, **oferecendo produtos e experiências que já nasceram na era digital.** Normalmente, esses novos bancos são fundados por empreendedores, têm o respaldo de investidores de capital de risco e começam com uma oferta limitada (ex.: só pagamentos); posteriormente, criam um roteiro para oferecer uma gama completa de serviços.

Principais desafios:

- Adquirir novos clientes
- Conquistar a conta principal do cliente
- Escolher a estratégia de produto certa (construir, comprar ou fazer parceria)
- Alcançar sustentabilidade financeira



Oferecer produtos financeiros específicos

Em vez de oferecerem todos os serviços, muitas startups *fintech* optam por trabalhar em áreas específicas. O raciocínio é simples: **dar mais opções aos clientes e facilitar e baratear sua compra de produtos financeiros.** Normalmente, as *fintechs* miram segmentos que oferecem altas margens (ex.: serviços de investimento, remessas e empréstimos).

Principais desafios:

- Adquirir clientes e ganhar escala
- Encontrar a melhor estratégia B2B (para operações entre empresas) vs. B2C (para operações entre empresas e consumidores)
- Alcançar sustentabilidade financeira

Qual estratégia prevalecerá?

É muito cedo para prever qual estratégia frutificará no longo prazo, mas os bancos digitais e as *fintechs* são um referencial quando se trata do mínimo que o cliente espera de uma experiência no futuro. Os bancos tradicionais precisarão oferecer pelo menos esse mínimo para se manterem competitivos, seja acelerando seus roteiros digitais e/ou criando operações digitais independentes.

Por que lançar um desafiador digital à parte?

Os bancos que optaram por lançar um desafiador digital independente o fizeram principalmente por três razões estratégicas: defender sua posição no mercado; buscar novas oportunidades; ou aprender sobre inovação digital.

Imperativo estratégico

Jogada defensiva

Em mercados com muitos novos concorrentes digitais, os bancos incumbentes estão vendo seus clientes migrarem toda ou parte de sua vida financeira para os bancos digitais. Nem sempre as contas são encerradas, mas só são usadas para serviços comoditizados – depósitos, por exemplo. **Para competirem e reterem seus clientes, os bancos decidem criar sua própria oferta nativa digital.**

Captura de novos segmentos

Bancos proativos buscarão formas de reter seus clientes usando recursos digitais para conquistar novos negócios. Esses bancos estão de olho em **segmentos mal atendidos por seus principais produtos e serviços** – por exemplo, jovens, alta renda ou pequenas empresas.

Teste e aprendizado

Alguns bancos estão **usando suas operações independentes para testar inovações**. Ao atuarem em um ambiente sem as restrições impostas pelos processos e sistemas do banco controlador, conseguem testar, aprender e lançar novos serviços digitais em muito menos tempo. As lições aprendidas se mostram valiosíssimas quando as propostas são integradas posteriormente ao banco principal.

Exemplos

Em 2016, o **DBS Bank** criou o **DigiBank**, um banco digital *mobile-only* (sem agência), para se expandir em novos mercados (como a Índia).³



Em 2017, o **Emirates NBD (Emirados Árabes Unidos)**, lançou o **Liv.**, um banco móvel com foco em estilo de vida para oferecer uma experiência digital diferenciada aos *millennials* e a uma nova geração de clientes.⁴



O **BBVA (Espanha)** é um banco tradicional que está investindo e focando significativamente em inovação – por exemplo, investiu nos bancos digitais **Simple**⁵ (EUA) e **Atom Bank**⁶ (Reino Unido) para impulsionar a inovação dentro do banco controlador.



3. DBS.com, "DBS breaks new ground in digital banking", 2016, [https://www.dbs.com/newsroom/DBS breaks new ground in digital banking](https://www.dbs.com/newsroom/DBS%20breaks%20new%20ground%20in%20digital%20banking).

4. EmiratesNBD.Com, "Emirates NBD launches Liv. digital banking proposition", 2017, https://www.emiratesnbd.com/en/media-centre/media-centre-info/7mcid_en=409.

5. BBVA.com, "BBVA acquires Simple to accelerate digital banking expansion" 2018 <https://www.bbva.com/en/bbva-acquires-simple-to-accelerate-digital-banking-expansion/>.

6. BBVA.com, "BBVA invests in Atom Bank, the UK's first mobile-only bank", 2018, <https://www.bbva.com/en/bbva-invests-in-atom-bank-the-uks-first-mobile-only-bank/>.

O que os bancos que começaram sua jornada podem nos ensinar?

Os bancos estão mirando seus próprios clientes

Embora alguns bancos digitais se dediquem ao mercado de massa, parece natural que seu foco seja os consumidores mais familiarizados com tecnologia. Por outro lado, há bancos criados para atender segmentos de mercado específicos, atraindo clientes que querem uma experiência digital mais simples, ou taxas mais baixas, como os jovens e as pequenas empresas.

- O espanhol **CaixaBank** criou o **Imagin**, uma entidade à parte, em 2016. O **Imagin** é um banco *mobile-only* que usa as redes sociais (Facebook, Twitter etc.) para se conectar com o segmento de jovens adultos.⁷
- Em 2018, o **RBS**, do **Reino Unido**, lançou o **Mettle** para oferecer serviços bancários digitais a pequenas empresas, disponibilizando uma série de funcionalidades de gestão de negócios e tarifas zero.⁸
- O **HSBC** desenvolveu a **PayMe**, uma carteira digital independente e aplicativo de pagamentos P2P para adolescentes que gostam de tecnologia. Os usuários não precisam ser clientes do **HSBC** para usar a **PayMe** – basta se cadastrarem com um número de celular e um documento de identidade válido emitido em Hong Kong.⁹

Ter uma licença bancária completa não é um pré-requisito

Adquirir uma licença bancária completa pode ser o objetivo final dos bancos digitais, mas eles precisam superar muitos obstáculos regulatórios e de conformidade para conquistá-la. Como alternativa, os bancos podem usar uma licença de banco digital ou e-money que permite a oferta de um leque limitado de serviços financeiros (ex.: pagamentos, mas não empréstimos) ou usar uma licença estendida do banco controlador.

- O **RBS**, do **Reino Unido**, usou uma extensão de licença para o **Bo**, um banco digital para pessoas físicas (descontinuado após seis meses), e uma licença de e-money para o **Mettle**, um banco digital voltado para empresas.¹⁰
- O australiano **86400**, um banco desafiador (adquirido pelo NAB em janeiro de 2021), foi credenciado para atuar como instituição de recebimento de depósitos (ADI) pela Autoridade de Regulação Prudencial da Austrália (APRA). Após cumprir todos os requisitos regulatórios necessários, o 86400 foi autorizado a lançar contas de poupança e transações e a receber depósitos de clientes.¹¹
- O **ZA Bank** recebeu uma licença de agência de seguros para ser o primeiro emissor *digital-only* a oferecer produtos de seguro. O **ZA Insure** quer oferecer produtos de seguro simples, a preços acessíveis, para os diferentes tipos de proteção básica buscados por seus clientes.¹²

7. CaixaBank.com, "ImaginBank, Spain's first mobile-only bank for millennials", 2016, <https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/imaginbank-spain-s-first-mobile-only-bank-for-millennials-1775-c-23497-en.html?id=23497>

8. RBS.com, "NatWest launches innovative digital proposition for SMEs", 2018, <https://www.rbs.com/rbs/news/2018/11/natwest-launches-innovative-digital-proposition-for-smes.html?q=mettle&brand=NATWESTGROUP.COM§ion=natwestgroup&enginekey=KMC4iXzhoghqGWug1xWC&stq=mettle&stp=1>

9. Finextra.com, "HSBC targets teens with PayMe wallet app" 13 de maio de 2020, <https://www.finextra.com/newsarticle/35815/hsbc-targets-teens-with-payme-wallet-app>

10. Finextra.com, "NatWest launches digital challenger Bo", 2019, <https://www.finextra.com/newsarticle/34850/natwest-launches-digital-challenger-b>

11. ZDNet.com, "APRA grants Aussie fintech 86 400 a banking licence", 18 de julho de 2019, <https://www.zdnet.com/article/apra-grants-aussie-fintech-86-400-with-banking-licence/>

12. Insurance Business Asia, "Hong Kong's ZA Bank enters insurance business", 27 de janeiro de 2021, <https://www.insurancebusinessmag.com/asia/news/breaking-news/hong-kongs-za-bank-entersinsurance-business-244634.aspx>

Bancos que já estão se digitalizando

Vários bancos já iniciaram sua jornada de banco digital, seja oferecendo um leque completo de serviços ou apenas alguns serviços segmentados e diferenciados.

- Em 2017, o **Universal Bank da Ucrânia** lançou o **Monobank**, o primeiro banco *mobile-only* do país. O **Monobank** tem como alvo os *millennials* e oferece cartões de crédito, empréstimos e depósitos.¹³

- Em 2015, o **Gulf International Bank**, do Reino da Arábia Saudita, lançou o **Meem**, primeiro banco digital islâmico da região.¹⁴

- O **FRANK by OCBC Bank** lançou uma submarca criada para jovens e trabalhadores adultos jovens de Singapura. Para atrair os *millennials*, o **FRANK** oferece cartões com designs interessantes e ferramentas de gestão financeira.¹⁵

- O **'Business Advantage 360'** do **Bank of America** é um painel digital completo para proprietários de empresas que permite que eles gerenciem e monitorem o fluxo de caixa de forma prática, e conectem outros aplicativos comerciais para terem uma visão abrangente da performance da empresa.¹⁶

O sucesso está longe de ser garantido

Lançar um banco digital independente é um empreendimento arriscado que pode fracassar por muitas razões, como escolha do modelo de negócio errado, falta de diferenciação ou erro na avaliação da disposição do cliente em trocar de serviço ou pagar por ele. Mesmo dispondo de recursos para investir e de *know-how* em serviços financeiros, muitos bancos tradicionais colheram um misto de sucesso e fracasso ao lançarem ou adquirirem bancos digitais. No entanto, é fundamental que os **bancos usem os fracassos para aprender e redirecionar seus esforços digitais**.

- Em 2017, o **Commercial Bank of Dubai dos Emirados Árabes Unidos** lançou o **CBD Now**, um banco digital voltado para *millennials* e clientes versados no digital. A proposta *digital-only* foi aplicada no banco controlador no ano seguinte.¹⁷

- Em 2019, o britânico **RBS** lançou o **Bo**, um banco *mobile-only* para responder a novos competidores como o **Monzo** e o **Revolut**. A operação durou apenas seis meses e foi encerrada devido à pouca adesão de clientes, o que destaca o quanto é difícil criar uma marca diferenciada no espaço de banco digital para pessoa física.¹⁸

- Com a pandemia global, o **Xinja Bank** começou a ter dificuldades crescentes para atrair capital. Consequentemente, esse banco desafiador australiano cancelou a licença recebida em 2018 para atuar como instituição bancária de depósitos (ADI).¹⁹

13. Payscalemagazine.com, "Monobank: innovative Ukrainian neobank and its unique features", 2020, <https://payscalemagazine.com/banks/monobank-innovative-ukrainian-neobank-and-its-000unique-features/>

14. GIB.com, "GIB launches trial phase of retail banking services in the Saudi market, 'meem' introduces first of a kind services with an innovative approach", 2015, <https://www.gib.com/en/gib-laun-000ches-trial-phase-retail-banking-services-saudi-market-'meem'-introduces-first-kind-services>

15. Hiredigital.com, "How Being FRANK Won Millennials Over", 13 de novembro de 2019, <https://hiredigital.com/blog/frank-by-ocbc-building-millennial-trust>

16. Businesswire.com, "Bank of America Business Advantage 360 Gives Small Businesses the Ability to View Data From Third-Party Business Applications in Award-Winning Digital Dashboard", 6 de 000fevereiro de 2020, <https://www.businesswire.com/news/home/20200206005307/en/Bank-of-America-Business-Advantage-360-Gives-Small-Businesses-the-Ability-to-View-Data-From-000Third-Party-Business-Applications-in-Award-Winning-Digital-Dashboard>

17. FinTechFutures.com, "Challenger banks in the Middle East", 2020, <https://www.fintechfutures.com/2019/12/challenger-banks-in-the-middle-east/closes%20digital%20bank%20B%C3%B3%20six%20months%20after,a%20customer-facing%20brand%E2%80%9D%20in%20its%20Q1%202020%20results>

18. FinTechFutures.com, "RBS closes digital bank Bo six months after launch", 2020, <https://www.fintechfutures.com/2020/05/rbs-closes-digital-bank-bo-six-months-after-launch/#:~:text=RBS%20closes%20digital%20bank%20B%C3%B3%20six%20months%20after,a%20customer-facing%20brand%E2%80%9D%20in%20its%20Q1%202020%20results>

19. Reuters.com, "Australia's Xinja Bank to give up banking license, return deposits", 16 de dezembro de 2020, <https://www.reuters.com/article/xinja-bank-australia-idUSL1N2IV2WB>

Será que a resposta é lançar um banco digital?

Tendo em vista o aumento da concorrência por parte das *fintechs*, as expectativas cada vez mais altas dos clientes e o nível de atividade de seus pares, os bancos podem se sentir obrigados a criar uma marca de banco digital. Mas essa não é, necessariamente, a melhor resposta. Para tomarem essa decisão, os bancos devem considerar uma estratégia de duas etapas e responder a algumas perguntas importantes e estratégicas:

1. *Devemos lançar um banco desafiador? Esta é a melhor opção para alcançarmos nossos objetivos?*
2. *Se sim, como faremos isso? Quais as opções, qual o projeto operacional e como o executaremos?*

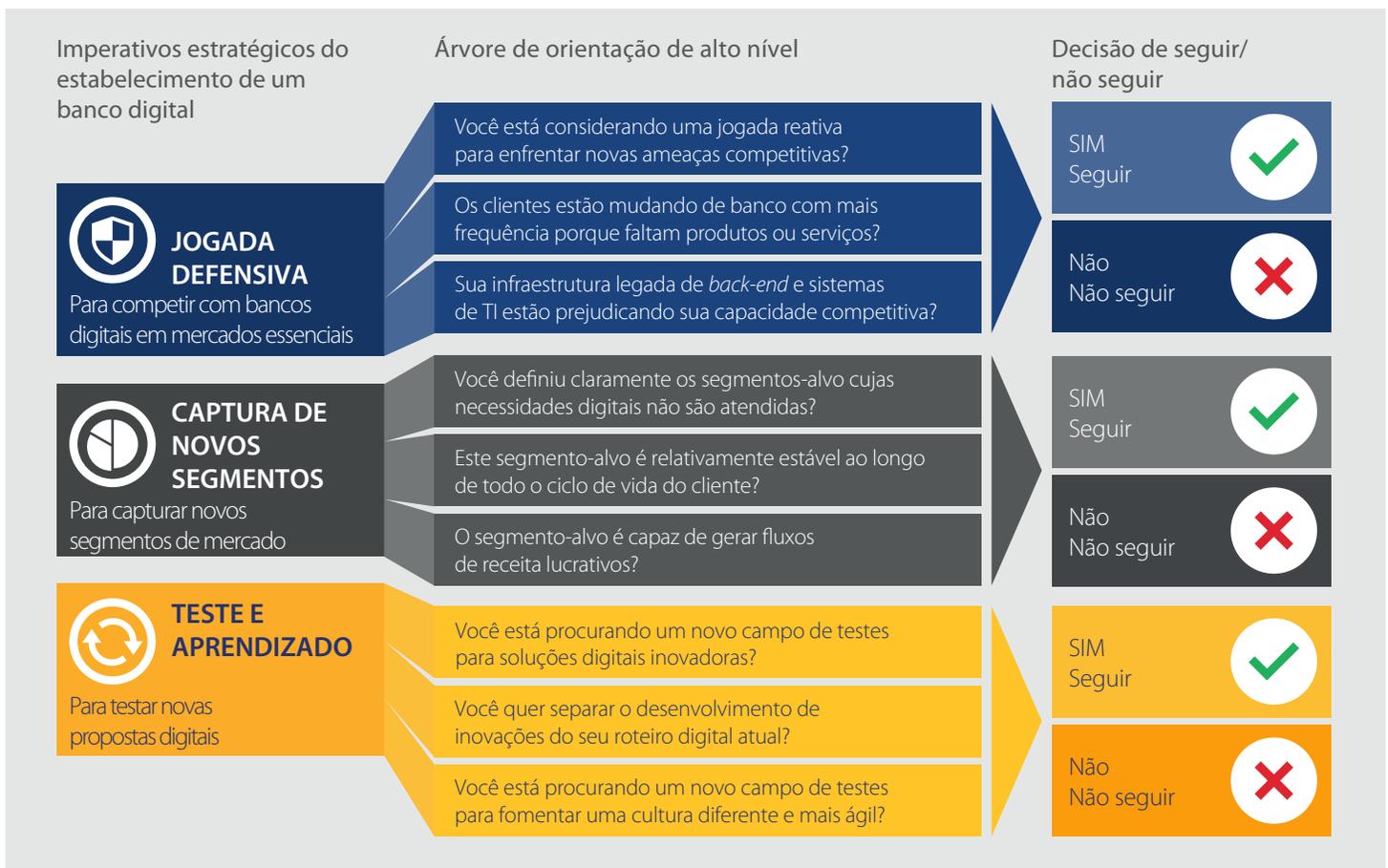
1) Lançar ou não lançar?

O lançamento de um novo banco digital é um empreendimento de peso e deve ser avaliado no contexto do roteiro digital do próprio banco. A instituição deve investir um tempo para entender as circunstâncias específicas de seu mercado e determinar se há imperativos estratégicos para a criação de um banco digital (ou seja, fazer uma jogada defensiva, capturar novos segmentos ou testar e aprender). Esses aprendizados fornecerão subsídios para a tomada de decisão. Por exemplo:

- Se os clientes estão trocando de banco porque encontram ofertas mais atraentes, os **bancos têm a opção de aprimorar sua oferta atual por meio dos canais digitais, em vez de criarem uma entidade à parte**. Essa opção é mais provável quando a infraestrutura de *back-end* e os sistemas de TI não estão impedindo a instituição de atender as necessidades do mercado ou quando o mercado tiver poucos novos concorrentes.
- Ainda que os bancos tenham identificado claramente segmentos-alvo onde as necessidades dos clientes não estão sendo atendidas, **eles têm a opção de criar soluções sob medida com base em produtos e canais existentes, em vez de investirem em um banco digital à parte**. Essa opção é mais provável quando houver um risco maior de queda nas vendas em razão da introdução de um novo produto pelo mesmo banco ou se faltar estabilidade ao segmento-alvo durante o ciclo de vida do cliente.
- Se os bancos quiserem um novo campo de testes para soluções digitais inovadoras, **podem expandir e acelerar seus atuais roteiros digitais, em vez de estabelecerem uma operação à parte**. Essa opção é mais provável se os bancos quiserem correr menos risco e ter sucesso de outras formas; por exemplo, o desenvolvimento de inovação opera de forma independente, mas está fortemente alinhado com a estratégia de transformação digital do banco.



A árvore de decisão de alto nível abaixo traz orientações preliminares para ajudar o banco na decisão de “seguir” ou “não seguir”, abrangendo os três imperativos estratégicos. Além desses pontos iniciais de reflexão, é essencial fazer análises em profundidade e validações; por fim, a decisão tomada, seja ela qual for, não exclui a necessidade de investimento contínuo nas plataformas existentes.



2) Planejamento e implementação da rota para o mercado

Após tomarem a decisão de “seguir”, os bancos precisarão:

- (a) pesar todas as outras considerações operacionais
- (b) escolher como entrar no mercado
- (c) desenvolver um roteiro de implementação

Por exemplo: talvez seja desejável criar uma entidade à parte começando do zero, mas tendo em vista as dependências operacionais e a implementação, pode ser mais rápido e economicamente eficaz adaptar as soluções existentes. Dependendo da situação, talvez o ideal seja adotar uma plataforma *white label* comprovadamente eficiente, ou pode ser que a opção mais simples seja comprar um banco digital que já está no mercado, se isso resultar nas sinergias certas.

(a) Pesar todas as outras considerações operacionais

Para compreenderem todo o impacto de lançar um desafiador digital, é importante que os bancos considerem a perspectiva organizacional e os reflexos de forma mais ampla. Isso informará decisões críticas acerca da execução.



Estrutura organizacional

Os bancos precisarão decidir como será a estrutura organizacional e a governança do novo banco, definindo se ele operará dentro do banco controlador ou como uma entidade à parte dotada de estrutura de gestão própria e autonomia decisória.

Dependendo do mercado, o tipo de licença concedida ao banco digital pelas autoridades regulatórias determinará os serviços que ele pode oferecer. Estender a licença do banco controlador permite a oferta de uma gama completa de serviços; por outro lado, embora seja mais fácil obter uma licença de *e-money* ou banco digital, a atuação da nova entidade será mais restrita; por exemplo, ela pode não ter autorização para fazer empréstimos.



Dependência operacional

O nível de dependência operacional do novo banco proposto em relação ao banco controlador afetará a agilidade e a qualidade de sua execução. Se por um lado vincular o banco desafiador ao controlador cria sinergias e otimiza a integração, por outro, ao operar como uma entidade independente, com recursos operacionais e canais distintos, o banco desafiador ganha agilidade e se livra das limitações dos processos e sistemas do banco controlador.



Time-to-market

A velocidade de lançamento no mercado é sempre um fator importante. Um ambiente competitivo, com muitos bancos digitais em operação, pode levar um banco tradicional a priorizar a agilidade, o que influenciará o caminho escolhido para o lançamento. Por sua vez, um banco que já lidera o mercado digital pode ter mais tempo para buscar outras opções.

(b) Escolher como entrar no mercado

Os bancos precisarão decidir como planejam implementar o novo banco digital proposto e como usarão os ativos e produtos existentes. Há quatro caminhos principais para a criação de um desafiador digital: adaptar uma solução existente, começar do zero, usar uma plataforma *white label* ou fazer uma aquisição. Esses caminhos não são mutuamente exclusivos e oferecem diferentes benefícios e desvantagens que devem ser cuidadosamente avaliados, pois variarão com as circunstâncias individuais de cada banco (ex.: requisitos de mercado ou infraestrutura bancária atual).

Caminho	Benefícios 	Desvantagens 
 Adaptar uma solução existente	<ul style="list-style-type: none">• Normalmente, o <i>time-to-market</i> é menor• Os ativos de tecnologia são próprios• Maior controle sobre o processo de desenvolvimento• Menor dependência de terceiros	<ul style="list-style-type: none">• Custo e tempo, se a plataforma existente precisar de melhorias significativas• A capacidade de diferenciar a oferta e a experiência do cliente podem ser limitadas pelos sistemas legados• Necessidade de recursos adicionais
 Começar do zero	<ul style="list-style-type: none">• Os ativos de tecnologia são próprios• Maior controle sobre o processo de desenvolvimento• Menor dependência de terceiros	<ul style="list-style-type: none">• Maior <i>time-to-market</i>• Necessidades significativas de recursos para capital humano com habilidades digitais especializadas
 Usar uma plataforma <i>white label</i>	<ul style="list-style-type: none">• Banco como um serviço (Baas, na sigla em inglês), um fornecimento remoto de capacidade bancária a terceiros, normalmente por meio de plataformas de API• Acesso imediato a novas funcionalidades e atualizações de software• Menor investimento inicial	<ul style="list-style-type: none">• Diferenciação limitada em relação à concorrência• Risco de ficar dependente de um único fornecedor• Confiabilidade e risco de terceiros (ex.: dados, risco operacional e financeiro)• O custo total de propriedade pode aumentar à medida que a operação ganhar escala
 Fazer uma aquisição	<ul style="list-style-type: none">• Aquisição de ativos de tecnologia já estabelecidos• Maior controle sobre o processo de desenvolvimento• Oportunidade de integrar inovação no banco controlador	<ul style="list-style-type: none">• Demora do processo de fusão e aquisição (normalmente, mais de seis meses)• Custo (o alvo pode ser caro demais)• Risco de <i>write-off</i> (o alvo não corresponde à expectativa)• Desafios de integração (ex.: estrutura organizacional, marca, experiência de cliente)

(c) Ter um roteiro de implementação é fundamental para o sucesso

Seja qual for o caminho escolhido, o banco precisará da *expertise*, da orientação e do suporte de parceiros de confiança para criar o roteiro de implementação que definirá como o banco digital será criado e lançado. Em nossa opinião, um roteiro de implementação robusto tem três fases principais: (1) definição do modelo de negócio, (2) desenho da solução e (3) implementação.

Roteiro de implementação: principais atividades para o estabelecimento de um banco digital

Fase 1: **Definição do modelo de negócio**

O primeiro passo é fazer uma análise completa e detalhada da estratégia e das capacidades atuais para decidir a melhor forma de atingir segmentos de mercado específicos.

- **Diagnosticar a estratégia existente**, fazendo uma análise do segmento-alvo, da dinâmica competitiva e da estrutura operacional, por exemplo.
- **Diagnosticar a proposta existente**, avaliando a funcionalidade, a capacidade de TI, e a experiência/*feedback* dos usuários, por exemplo.

Fase 2: **Desenho da solução**

O próximo passo envolve alinhar a proposta de valor ao cliente (CVP) e a experiência de usuário (UX) desejada aos requisitos operacionais e comerciais para entregá-los.

- **Desenho da proposta de valor ao cliente**, como o conjunto de produtos, as principais funcionalidades e o modelo de serviço.
- **Desenho da experiência de usuário**, como as jornadas do cliente, a funcionalidade móvel e a interface de usuário.
- **Modelo operacional**, como a estrutura organizacional e as dependências operacionais.
- **Caso de negócio**, como despesas de capital necessárias, projeções de lucros e perdas, indicadores-chave de desempenho e recursos.

Fase 3: **Implementação**

A fase final reúne os ativos e os recursos para entregar a proposta de valor ao cliente por meio do aplicativo móvel e preparar o lançamento.

- **Implementação da proposta de valor ao cliente**, como aquisição de benefícios, jornadas de serviço e cobertura nos canais.
- **Implementação do aplicativo móvel**, como desenvolvimento da interface de usuário e aplicação da marca.
- **Operacionalização**, como requisitos de TI, processos administrativos e conformidade.
- **Plano de lançamento e engajamento**, como materiais de marketing e iniciativas de engajamento.



A Visa pode apoiar a jornada digital dos bancos

A tecnologia deu mais liberdade para os clientes escolherem seus produtos e serviços financeiros e privilegiarem bancos que lhes permitam gerenciar sua vida financeira de forma segura e prática, usando um *smartphone* ou computador. Com isso, os bancos estão percebendo que precisam reimaginar suas experiências de cliente para continuarem relevantes no mercado de hoje.

Para serem bem-sucedidos e se diferenciarem da concorrência, os bancos podem desenvolver suas funcionalidades de *mobile banking* como parte da estratégia *omnichannel* e do roteiro de digitalização da instituição. Podem ainda criar um banco digital independente para defender sua posição no mercado, atuar em novos segmentos ou usá-lo como campo de teste e aprendizado para suas inovações digitais.

Por que escolher a Visa

Visa é líder mundial em pagamentos digitais e tem ampla experiência no desenvolvimento de projetos com bancos para trazer soluções digitais completas ao mercado. Seja qual for a sua razão estratégica para estabelecer uma operação digital, a Visa pode ajudá-lo a escolher a melhor abordagem e apoiá-lo desde a definição do modelo de negócio até o desenho e a implementação da solução.

Trabalhando em parceria com a *Visa Consulting & Analytics*, você se beneficia do *know-how* digital e dos ativos tecnológicos da Visa para realizar suas ambições digitais:

- A linha de serviços digitais de *Visa Consulting & Analytics* pode oferecer orientação estratégica e operacional nas fases de desenho, configuração e execução para que sua oferta atinja todo seu potencial.
 - A Visa tem funcionalidades digitais e produtos físicos (cartões de pagamento) para dinamizar suas soluções e oferecer a máxima flexibilidade a seus clientes
 - A *Visa Developer Platform* oferece acesso prático e imediato a uma série de APIs que podem ser usadas no desenvolvimento de produtos digitais
 - Os Centros de Inovação da Visa adotam princípios de *design* centrados no ser humano para reimaginar as jornadas do cliente
 - Por meio da rede internacional de parceiros de inovação e facilitadores digitais da Visa, podemos facilitar parcerias digitais e conectar bancos à comunidade *fintech*
 - A Visa pode fornecer *expertise* em *marketing* para ajudar no desenho e na execução de campanhas de marca
- Isso pode incluir:**
- Definição da estratégia
 - Desenvolvimento da proposta de valor para o segmento-alvo
 - Funcionalidades de *mobile banking* e identificação
 - Desenho e prototipagem da interface e experiência de usuário do aplicativo
 - Modelo operacional e planejamento financeiro do banco digital

Sobre a *Visa Consulting & Analytics*

Somos uma equipe global composta por centenas de consultores de pagamento, cientistas de dados e economistas espalhados por seis continentes.

- Nossos consultores têm décadas de experiência na indústria de pagamento e são experts em estratégia, produtos, gestão de portfólio, risco, recursos digitais e mais.
- Nossos cientistas de dados são experts em estatística, análises avançadas e *machine learning* e têm acesso exclusivo aos *insights* da VisaNet, uma das maiores redes de pagamento do mundo.

- Por fim, nossos economistas entendem a conjuntura econômica que afeta os gastos do consumidor e oferecem *insights* exclusivos e oportunos sobre as tendências de consumo no mundo.

A combinação de nossa profunda *expertise* em consultoria na área de pagamentos, nossa inteligência em estratégias econômicas e a ampla variedade de dados a que temos acesso nos permite identificar *insights* e recomendações práticas que contribuem para a tomada de decisões comerciais melhores.



Para mais informações, contate seu executivo de conta Visa ou envie um e-mail para a equipe Visa Consulting & Analytics no VCA@Visa.com.

Visite-nos no [Visa.com](https://www.visa.com) ou no [YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=t5NNnOY78Ls): <https://www.youtube.com/watch?v=t5NNnOY78Ls>.

Talvez você se interesse por: Documento de opinião da VCA: Os pagamentos por aproximação e a reinvenção da maneira de pagar

Visa Consulting & Analytics é uma equipe global de experts em consultoria de estratégia, marketing, operações, risco e economia com décadas de experiência na indústria de pagamento. Usando análises da rede de pagamento com o maior número de transações de compra no mundo, nossa equipe pode oferecer estratégias comprovadas e *insights* baseados em dados para ajudá-lo a alcançar seus objetivos empresariais.

Os termos descritos neste material são fornecidos unicamente para fins de discussão, não sendo vinculantes para a Visa. Os termos e qualquer compromisso ou obrigação estão sujeitos e condicionados à negociação entre as partes e à assinatura de um contrato escrito, definitivo e vinculante. A Visa se reserva o direito de negociar todas as disposições contidas nos contratos definitivos, inclusive termos e condições que normalmente seriam incluídos em contratos. Estudos de caso, comparações, estatísticas, pesquisas e recomendações são fornecidos "TAL COMO ESTÃO" e seus fins são meramente informativos, não devendo ser usados para aconselhamento comercial, operacional, de *marketing*, financeiro, jurídico, técnico, tributário ou outro. A Visa Inc. não oferece qualquer garantia ou faz qualquer declaração a respeito da completude ou precisão das informações contidas neste documento, nem assume qualquer responsabilidade ou obrigação resultante do uso dessas informações. As informações aqui contidas não têm a intenção de ser uma recomendação de investimento ou legal. Os leitores são encorajados a buscar a orientação de um profissional competente sempre que tal recomendação for necessária. Ao implementar uma nova estratégia ou prática, consulte sua assessoria jurídica para determinar as leis e regulamentos aplicáveis às suas circunstâncias específicas. Os custos, as economias e os benefícios reais de qualquer recomendação ou programa, ou de "melhores práticas", podem variar de acordo com as necessidades específicas do seu negócio e os requisitos do programa. Por sua natureza, as recomendações não são garantia de performance ou de resultados futuros e estão sujeitas a riscos, incertezas e suposições difíceis de prever ou quantificar. Todos os nomes de marca, logos e/ou marcas pertencem aos seus respectivos proprietários, são usados apenas para fins de identificação e não implicam endosso de produto ou afiliação com a Visa.