



Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2022

Volume 1: Tendências em Tecnologia

Abril de 2022

Índice

Amostra e método da pesquisa	3
Tecnologia a serviço do cliente	4
Agenda de tecnologia para 2022	6
Explorando a agenda	
Inteligência Artificial e automação	11
Cloud	14
Segurança cibernética e privacidade de dados	18
Open Finance	20
Transformação da TI	27
Principais insights	29

Amostra e método da pesquisa

A Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária chega à sua 30ª edição, e este ano apresentará seu conteúdo em três etapas. Neste primeiro volume, a pesquisa explora as tendências em tecnologia para o setor em 2022. A segunda etapa abordará investimentos em tecnologia e, a terceira, transações bancárias.

Para essa etapa, a coleta de dados foi realizada por meio de formulário eletrônico e entrevistas em profundidade realizadas entre novembro e dezembro de 2021. Vinte e quatro bancos responderam o formulário, o que representa 90% dos ativos da indústria bancária no País. Trinta e quatro executivos atuantes na área de tecnologia bancária de dezoito bancos concederam as entrevistas.

A análise foi feita a partir dos depoimentos individuais dos executivos, que foram consolidados em uma única narrativa que representa o setor.

Para complementar, foram incluídas informações de dados públicos e de pesquisas da Deloitte.



24 bancos participantes
na parte quantitativa



90% dos ativos
bancários do Brasil



34 executivos entrevistados
na parte qualitativa

Tecnologia a serviço do cliente

A evolução do consumidor digital

O setor bancário está em uma evolução tecnológica contínua. Os clientes se acostumaram com o ritmo acelerado da inovação, e os bancos continuam a ampliar as fronteiras das aplicações tecnológicas. Os consumidores intensificaram a realização de transações em tempo real, como o PIX, e o atendimento online – especialmente por aplicativos dos bancos ou mensagens instantâneas. Essa dinâmica aumentou a expectativa em torno da velocidade, disponibilidade, segurança e eficiência em relação aos serviços bancários.

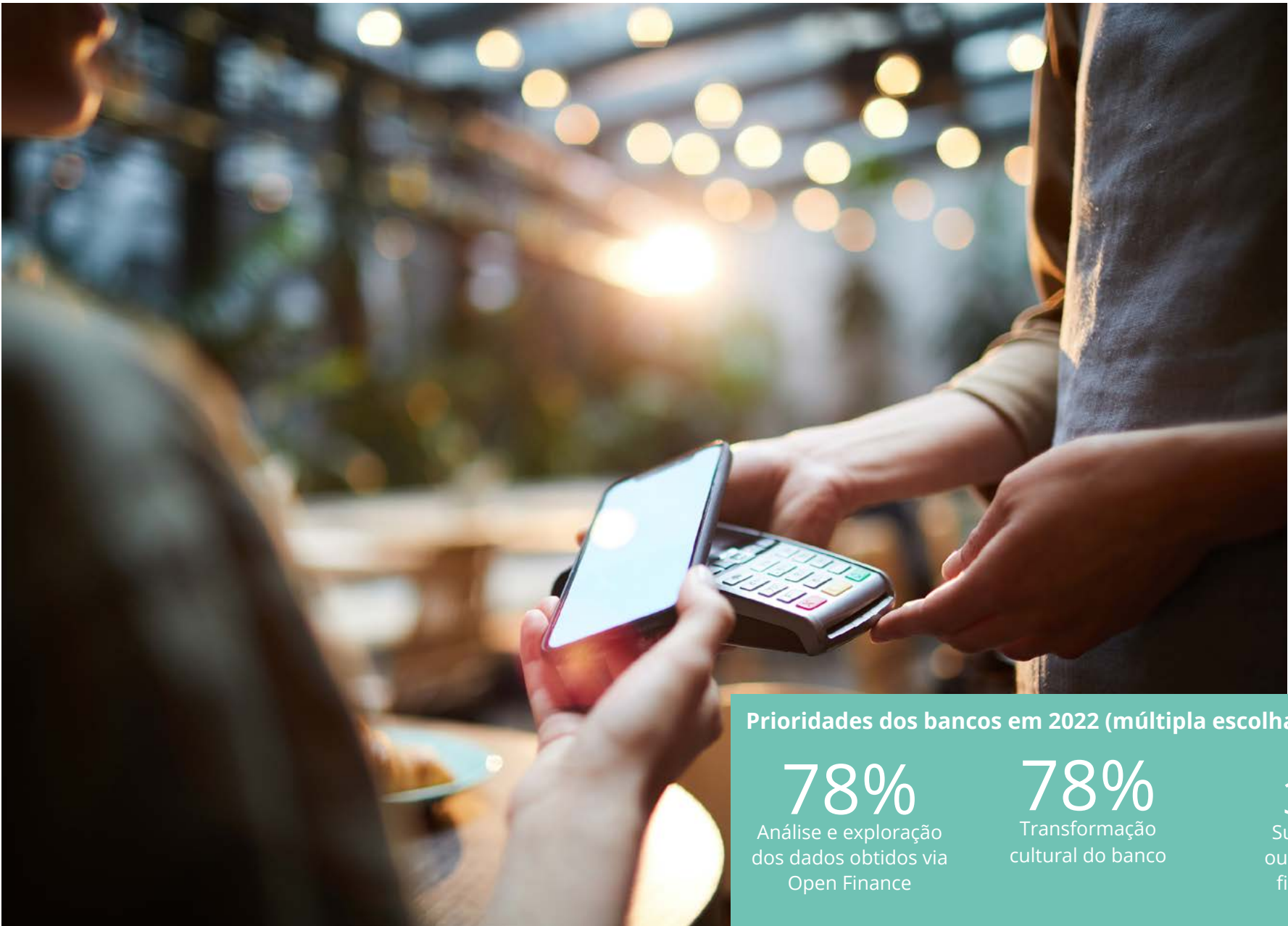
Para atender essa demanda, vultuosos investimentos em tecnologia e em qualificação de pessoas são necessários, além de uma proposta de valor que proporcione uma melhor experiência do cliente e promova a competitividade dos bancos.



91% Afirmam que decidiram alavancar canais digitais como principal meio de relacionamento e forma de entregar melhor experiência ao cliente



87% Afirmam que a alta expectativa do cliente em relação aos canais digitais e sua usabilidade impulsionaram a digitalização do banco



Prioridade dos bancos em 2022

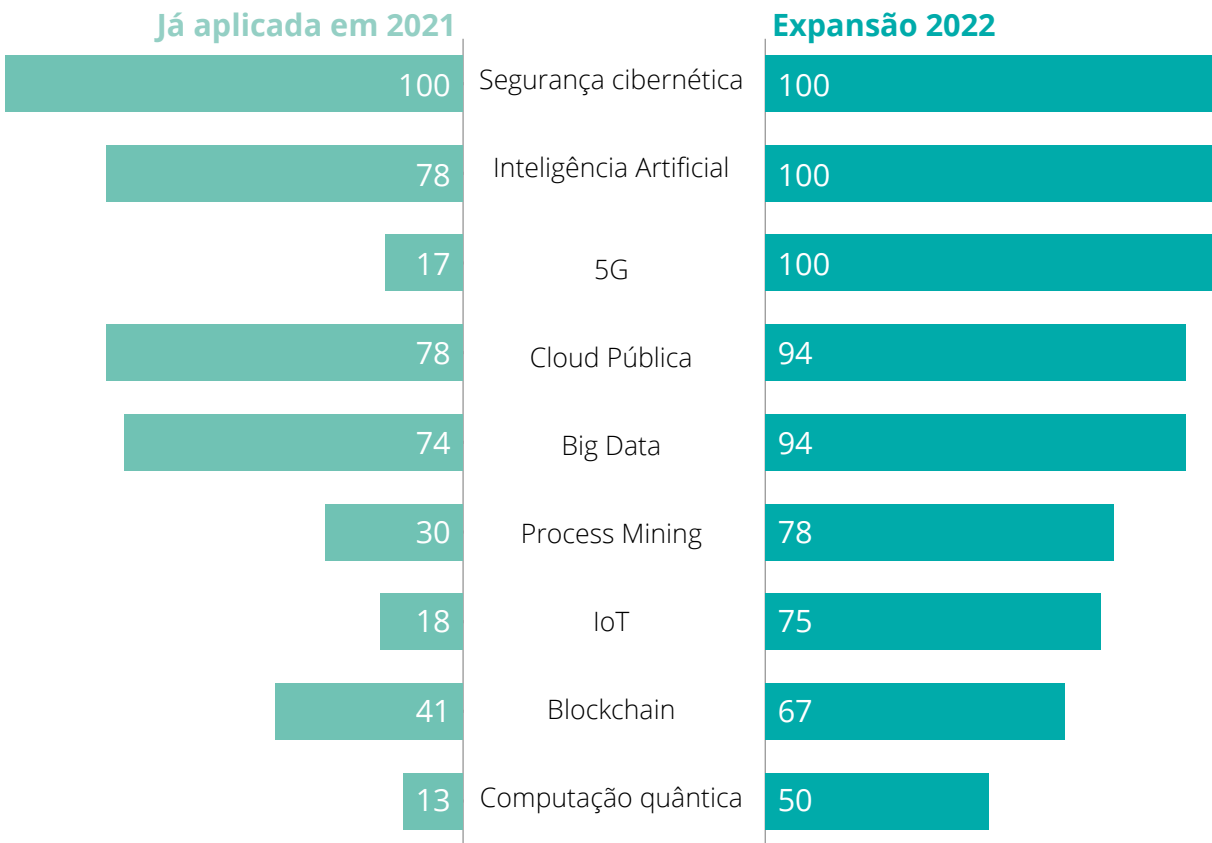
Tornou-se padrão da indústria proporcionar uma melhor experiência para os clientes nos canais digitais e a eficiência através da digitalização das operações, levando o setor a explorar uma série de temas que complementam as estratégias de investimentos em tecnologia. Boa parte dessas prioridades buscam alavancar ainda mais os canais digitais e suas capacidades de relacionamento e geração de negócios.



As tecnologias mais aplicadas em 2021 e as expectativas para 2022

Com a lente do cliente e para apoiar a expansão da digitalização do front ao back-end de seus negócios, os bancos adotam novas tecnologias e as expandem ao longo do tempo.

Tecnologias 2021 vs 2022 (em %; múltipla escolha)



Amostra: 23 bancos

“O primeiro vetor é a experiência geral do cliente, que tem expectativa de tempo de espera zero.

O segundo é segurança, mitigação de riscos para trazer mais tranquilidade e confiança para o cliente. Quando a operação é muito manual, fica mais suscetível a riscos, fraudes, enganos, erros e retrabalho.

O terceiro é inovação, a possibilidade de ter formas inovadoras de se relacionar ou consumir produtos financeiros. No bojo das tecnologias e Open Finance, o céu é o limite, porque você começa a ter mistura de indústrias, ofertas conjugadas e integradas. Esse é o terceiro degrau, aonde se abre uma nova forma de fazer banking.”

Executivo de TI

Agenda de tecnologia para 2022

A agenda de tecnologia de cada banco depende de seu legado, do estágio de evolução atual, do segmento de atuação e da estratégia de cada instituição financeira, contudo, alguns temas são coincidentes entre as instituições. Neste capítulo, estão indicados os seis temas que mais foram destacados pelos executivos das instituições.

Inteligência Artificial

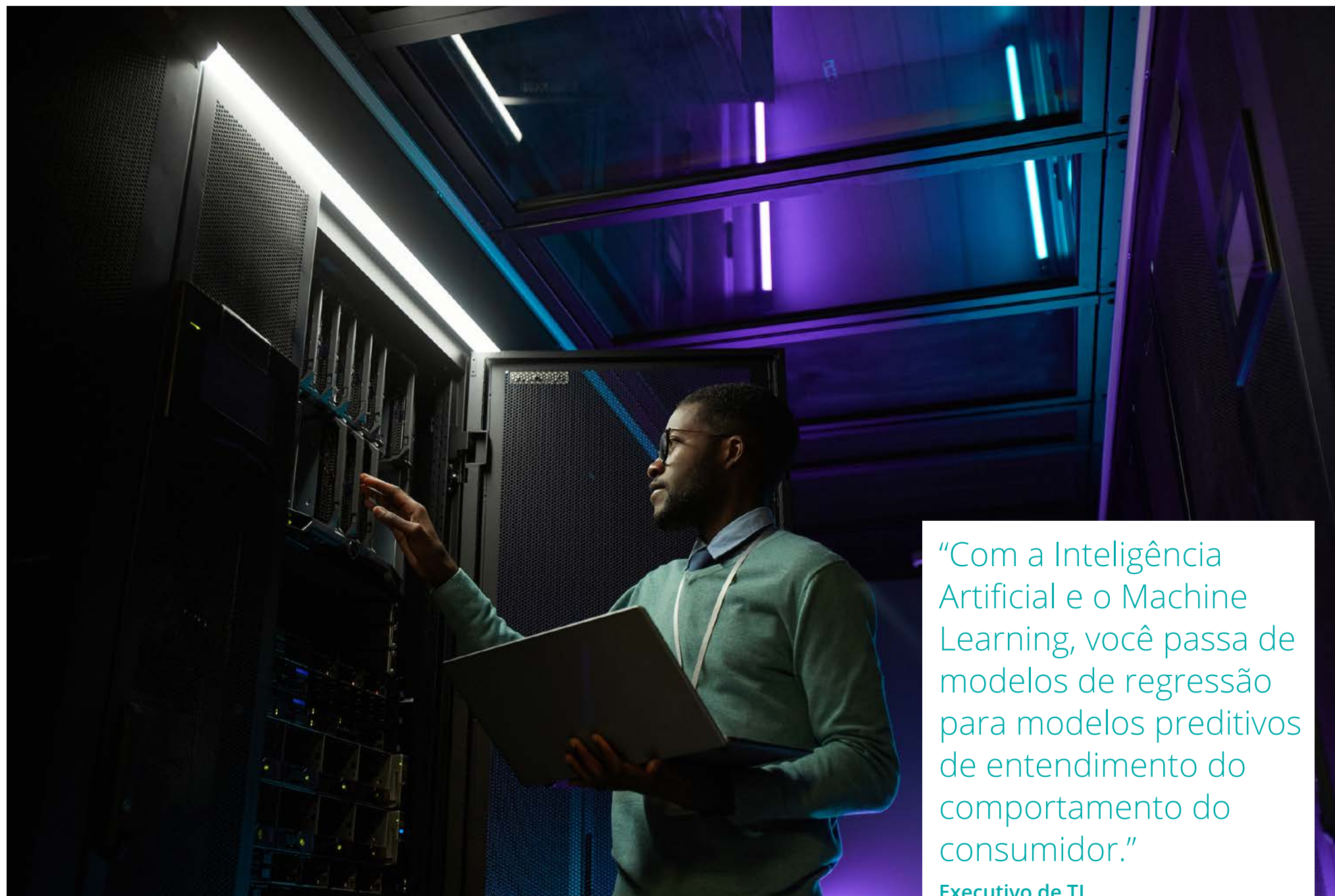
Impacto sobre todo o negócio

Serviços financeiros é uma das indústrias com o maior volume de clientes e dados, e o setor bancário é pressionado a fornecer uma hiperpersonalização de serviços, produtos e preços para todos os segmentos, com experiências imediatas, fluídas e personalizadas, assim como vemos em outras indústrias fora no universo financeiro.

A Inteligência Artificial tem a capacidade de melhorar a eficiência, aumentar a diferenciação e influenciar a experiência do cliente, sendo uma das principais apostas dos bancos para 2022.

“A Inteligência Artificial está sendo usada muito fortemente na parte de crédito, de cobrança e tem permeando praticamente todos os negócios incluindo as centrais de atendimento. Já conseguimos ter algumas iniciativas aqui que interagem diretamente com o cliente.”

Executivo de TI



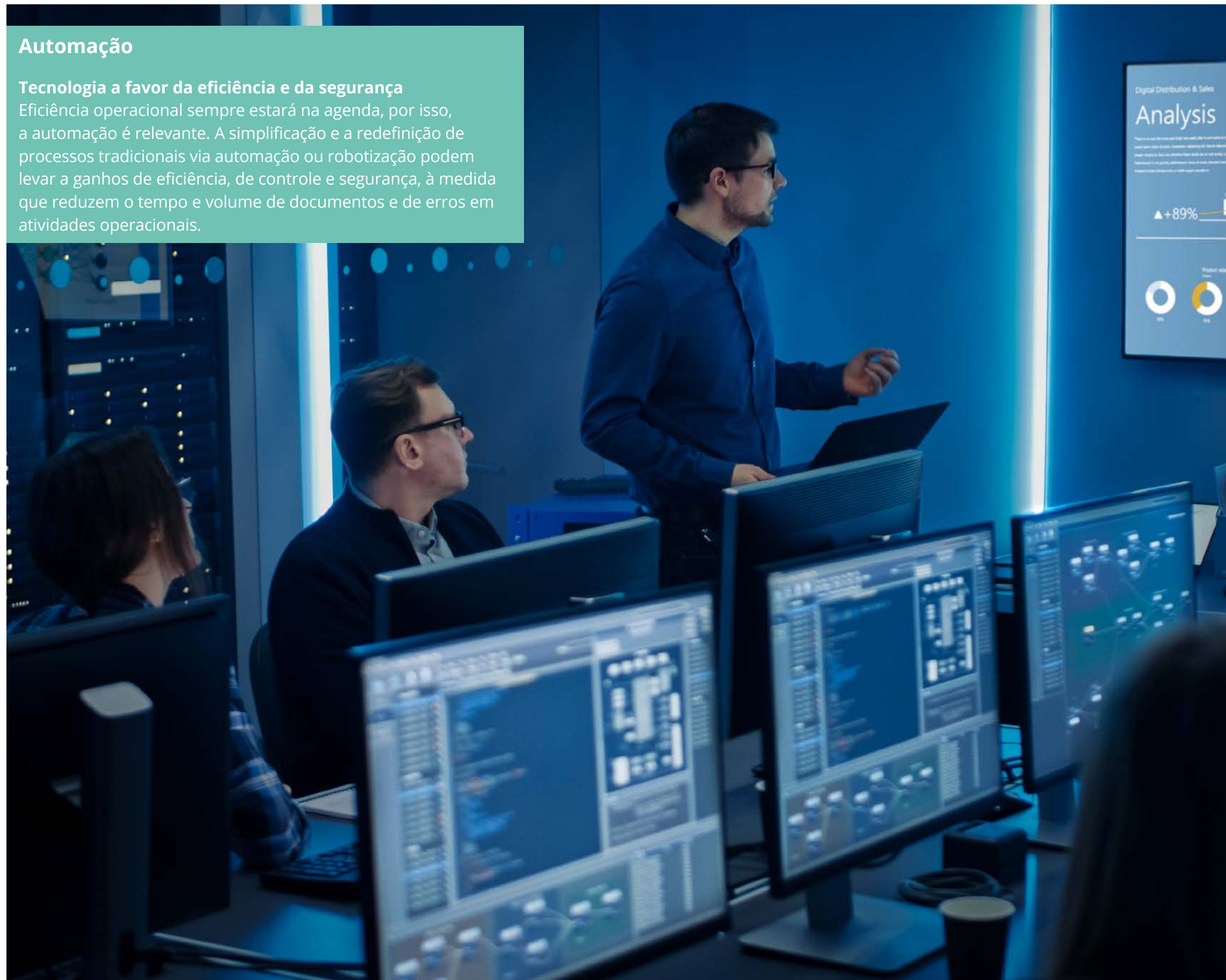
“Com a Inteligência Artificial e o Machine Learning, você passa de modelos de regressão para modelos preditivos de entendimento do comportamento do consumidor.”

Executivo de TI

Automação

Tecnologia a favor da eficiência e da segurança

Eficiência operacional sempre estará na agenda, por isso, a automação é relevante. A simplificação e a redefinição de processos tradicionais via automação ou robotização podem levar a ganhos de eficiência, de controle e segurança, à medida que reduzem o tempo e volume de documentos e de erros em atividades operacionais.



“Em 1º lugar está a Cloud, inclusive com migração do legado para Cloud. Em 2º está a automação de processos utilizando RPA, soluções de low code e de BPMS. Em 3º lugar está analytics e machine learning, mas ainda de forma primitiva. Estamos arrumando a casa, a engenharia de dados para depois focar na data analytics.”

Executivo de TI

“Estamos focados em automatização, investimento em low code, no code e RPA. Além disso, estamos adotando um novo conceito chamado torre de soluções para aproximar TI e negócio, priorizar a digitalização e a transformação digital. Temos iniciativas em analytics e um roadmap de migração para Cloud pública e privada.”

Executivo de TI

Cloud

Flexibilidade para crescer e inovar

A adoção e a implementação para Cloud permitem transcender restrições, alcançando maior agilidade que pode ser usada para reimaginar e transformar a forma como os negócios operam. Os diversos players da indústria estão em estágios diferentes: há bancos com aplicações nativas em Cloud, e outros que estão remanufaturando o legado para migrá-lo, e aqueles que por estratégia trabalham em instâncias híbridas dependendo da demanda de processamento.

“Cloud e canais digitais estão na agenda? Sim, mas são o básico do banking e só vão nos manter no jogo. O diferencial é saber extrair valor e transformar a jornada do cliente diante do alto volume de dados que teremos.”

Executivo de TI

“Temos a Cloud privada e vamos mantê-la e utilizar a Cloud pública quando necessário, de maneira robusta e orquestrada para minimizar custos. FinOps é uma tendência em Cloud.”

Executivo de TI

Segurança cibernética e privacidade de dados

Prevenção e prontidão para atender ao Open Finance

A rápida implantação de Cloud, o crescimento explosivo de APIs (sigla em inglês para interfaces de programação de aplicativos), a quantidade e variedade de conexões com terceiros e a multiplicação de parceiros no ecossistema aumentam a complexidade operacional. Essa complexidade veio para ficar, não há escolha a não ser ganhar maior visibilidade. Praticamente todos os executivos entrevistados mencionaram que segurança cibernética está na agenda de tecnologia para 2022 para prevenir ataques cibernéticos e aumentar a prontidão e a velocidade de resposta e de recuperação, especialmente em um contexto de compartilhamento de dados no Open Finance.

“A primeira tendência é segurança cibernética e toda abordagem em defesa contra ransomware. Estamos discutindo como tratar o tema de forma defensiva e proativa. Trabalhamos com cenários reais, simulações de ataque e de como seria o disaster recovery.”

Executivo de TI

Open Finance

Novas oportunidades ao alcance

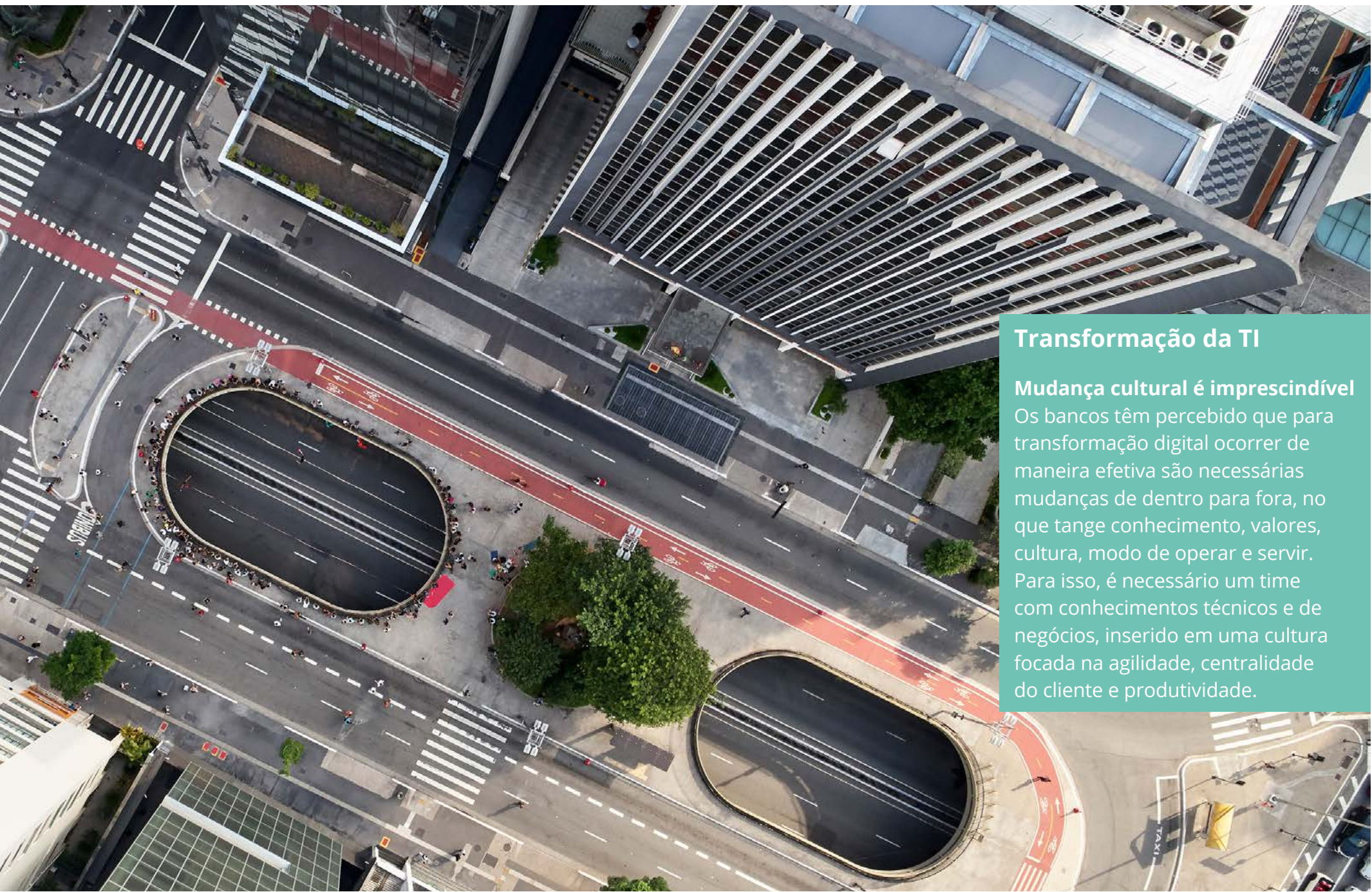
A competitividade do setor exige que as instituições tomem decisões cada vez mais rápidas e eficientes. Diante do alto volume de dados da indústria, a adoção de estratégias e práticas que tornem a captura e utilização desses dados mais efetivas é latente. O Open Finance é a realidade que possibilita o aumento da interoperabilidade do ecossistema financeiro à medida em que cria um ambiente seguro de compartilhamento de dados e possibilita novas oportunidades de negócios e maior geração de valor.

“O Open Finance muda o status quo do mercado financeiro, e posiciona seus agentes no mesmo patamar de necessidade de atendimento ao cliente. Então, o diferencial se dá através da inovação e da facilidade para esses clientes. Temos forte investimento em dados, e com isso uma série de inovações acabam vindo em paralelo.”

Executivo de TI

“Temos que identificar os momentos de negócios relevantes e, de alguma forma, nos inserir nesse momento. Então, toda a estratégia relacionada com a nossa abertura no Open Finance é para que o banco consiga tecnologicamente dar suporte para identificar esses momentos e estar pronto para atender aquele cliente naquele momento.”

Executivo de TI



Transformação da TI

Mudança cultural é imprescindível

Os bancos têm percebido que para transformação digital ocorrer de maneira efetiva são necessárias mudanças de dentro para fora, no que tange conhecimento, valores, cultura, modo de operar e servir. Para isso, é necessário um time com conhecimentos técnicos e de negócios, inserido em uma cultura focada na agilidade, centralidade do cliente e produtividade.

“Para trabalhar em plataformas, serão necessárias mudanças no modelo operacional da TI, e o modelo clássico de TI atendendo pedidos de negócio e atuando em silos não é compatível com isso. Por isso, sair do modelo plan-build-run para o modelo estratificado, baseado em plataformas, produtos, também está na agenda.”

Executivo de TI

“É como se fossem 20 anos acontecendo em uma página: transformação de cultura, talentos, modelo operacional, estrutura organizacional, canais digitais, core systems, arquitetura, processos. Tudo acontecendo ao mesmo tempo.”

Executivo de TI

Inteligência Artificial e automação

Como mencionado, a Inteligência Artificial é um dos principais temas na agenda de tecnologia do setor bancário para 2022, já sendo adotada por 78% dos bancos.

No setor, as aplicações de Inteligência Artificial estão sendo utilizadas no front ao back-end, tanto em interações com os diversos clientes nos canais digitais, quanto no processamento de regras para controle de acesso e fraude. Destaque para chatbot que passa a ser standard como ferramenta que auxilia no atendimento e apoio aos clientes, enquanto o robô advisor ganha cada vez mais relevância.

Existem maturidades diferentes de Inteligência Artificial voltadas ao atendimento dos clientes e à melhora da experiência.

Uma das ferramentas mais utilizadas para orientação aos usuários que buscam por serviços, produtos, informação ou suporte é a interface conversacional do chatbot. A tecnologia consiste em uma forma de automação de atendimento que pode contribuir para o aumento do engajamento do usuário à medida em que melhora a sua experiência de navegação. Mas a maioria dos chatbots são soluções pontuais em silos e não têm inteligência e nem recursos para trazer contexto ao atendimento, necessitando da Inteligência Artificial para adaptar e personalizar cada conversa, interações anteriores e modelagem preditiva.

“Um dia, a Inteligência Artificial para atendimento ao cliente vai ser realidade, vai ser um novo canal em substituição ao mobile. Hoje, tenho dúvidas se vai ser de fato um canal, ou se ela ainda vai ser um suporte dentro do mobile.”

Executivo de TI



Chatbot

O chatbot é a aplicação na qual a Inteligência Artificial é mais utilizada entre os bancos: 100% das instituições pesquisadas que adotam Inteligência Artificial a aplicam a chatbots.

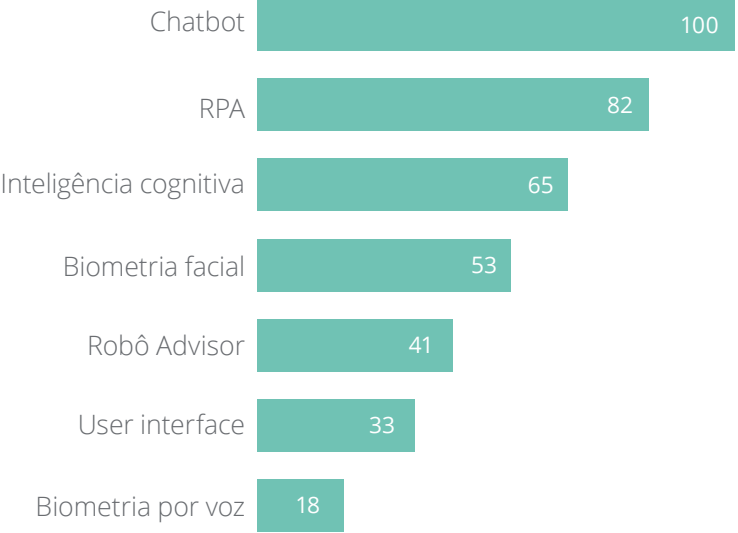
Exemplos de uso

Diálogo via interface do WhatsApp: A aplicação oferece um fluxo de perguntas e respostas que guiam o cliente a escolher palavras ou temas objetivos, aumentando a capacidade de respostas rápidas e eficazes de determinada dúvida ou solicitação

Geração de valor

- Ganho de velocidade no atendimento ao cliente;
- Maior aproximação e fidelidade dos clientes, pelo atendimento de expectativas e necessidades de forma simples.

Aplicações de Inteligência Artificial utilizadas (em %; múltipla escolha)



“Principalmente no cenário da pandemia, evoluímos bastante em soluções de atendimento e contato com os nossos clientes. Usando Inteligência Artificial, o atendimento deixou de ser apenas reativo, permitindo também contratação de produtos ou serviços através das nossas interfaces conversacionais.”

Executivo de TI

Inteligência Artificial aplicada

Processos manuais podem ser automatizados via RPA para aumentar a velocidade, segurança e consistência de processos, e consequentemente, melhorar a performance. A tecnologia permite verificar documentos, conectar diversos sistemas trazendo dados de diferentes naturezas, reduzindo etapas de processos, eliminando conciliações, facilitando o acesso a informações, sendo aplicada amplamente nas áreas de contabilidade, operações, crédito e cobrança, entre outras.

RPA

A aplicação é a 2ª mais utilizada pelos bancos (82%) que adotam Inteligência Artificial.

Exemplo de uso

Contestação de compra via cartão: A automação/robotização no fluxo de contestação de compras de cartão de crédito otimiza e reduz etapas e documentos, possibilitando ganhos também do front office, à medida em que contribui positivamente com a jornada do cliente.

Geração de valor

- Redução de custos e desperdícios, por exemplo, na automatização de back office.

Inteligência cognitiva

É a 3ª aplicação mais utilizada (65%) pelos bancos que adotam Inteligência Artificial. É a inteligência utilizada para capturar, interpretar e avaliar documentos e dados (estruturados ou não), agilizando uma série de processos de relacionamento com os clientes e nas esteiras de processamento dos bancos.

Exemplo de uso

Onboarding de clientes: Na esteira de onboarding, a Inteligência Artificial faz identificação dos campos nos diferentes modelos de documentos, compara e avalia a identidade, reduzindo grande parte das atividades de back office.

Geração de valor

- Menor complexidade dos processos, redução de etapas de verificação de documentos como contratos, leis e regulamentos;
- Redução de custos e desperdícios.



“Implantamos um CSC que integra todas as nossas agências quanto à parte burocrática, administrativa, contábil, de RH. Absorvemos tudo de forma centralizada, e utilizamos a robotização para ter ganhos de eficiência nesses processos.”

Executivo de TI

Biometria facial e por voz

A 4ª tecnologia na ordem de utilização apontada pelos bancos é a biometria facial (53%) e a 7ª é a biometria por voz (18%). Permite o mapeamento, análise e confirmação da identidade do usuário através de fotografia, vídeo ou áudio e consiste em uma forma de prevenção a fraudes.

Exemplo de uso
Alternativa para o uso de senhas: A tecnologia é aplicada nas interfaces para criar uma camada de segurança, verificando se o usuário da interface é o detentor da conta. A proposta é abolir o uso de senhas e reconhecer o cliente por face ou voz.

Geração de valor

- Redução de riscos cibernéticos;
- Redução da possibilidade de fraudes.

User interface

33% dos bancos que adotam Inteligência Artificial dizem aplicar interface de usuário conversacional. A aplicação consiste na interação do banco com o cliente, e vice versa, por meio de uma comunicação natural e bidirecional, via aplicativos de voz.

Exemplo de uso
Conversas com assistente digital: Processos automatizados de forma simples e personalizada para sanar dúvidas, com integração em diferentes canais.

Geração de valor

- Inovação acelerada, permitindo a obtenção de informações sobre o do consumidor que permitam o desenvolvimento de soluções.

Outras possibilidades de uso da Inteligência Artificial



Agências bancárias inteligentes

Por meio da combinação de Inteligência Artificial, 5G e IoT, a agência bancária está evoluindo e acabará se tornando um modelo “hub & spoke”, aproveitando dos recursos tecnológicos para criar agências totalmente digitais permitindo acesso 24 horas por dia, 7 dias por semana aos serviços bancários tradicionais por meio de uma experiência digital imersiva



Avaliação regulatória e de risco

A Inteligência Artificial pode ser utilizada para detectar e notificar automaticamente as alterações regulatórias, como por exemplo na leitura de sites regulatórios, reduzindo esforços de processos que antes exigiam amplos prazos e contratação de mão de obra especializada. A aplicação ajuda os bancos a permanecerem em conformidade com as leis, e facilita a incorporação das alterações.

Fonte: [Artificial intelligence: Transforming the future of banking](#) (Deloitte, 2021)

Fatores de sucesso percebidos na implementação da Inteligência Artificial

-  Governança e engenharia de dados adequadas às necessidades do negócio;
-  Personalização das respostas para o cliente de acordo o seu histórico de relacionamento nos diversos canais;
-  Conhecimento e skills dos colaboradores;
-  Cultura da organização;
-  Confiança do consumidor em conversar com um avatar ou chatbot;
-  Flexibilidade para escalar Inteligência Artificial devido ao estágio inicial na jornada de Cloud;
-  Integração dos modelos de Inteligência Artificial aos processos de negócios.

“Apesar dos benefícios com a aplicação da Inteligência Artificial nos atendimentos, nunca deixaremos de utilizar a intervenção humana. Isso para que nenhuma oportunidade de negócio seja perdida por haver ruídos na comunicação.”

Executivo de TI

Cloud

A Cloud pode impulsionar e agilizar a transformação tecnológica e a entrega de soluções uma vez que oferece agilidade, flexibilidade e escalabilidade para lidar com altos volumes de dados e informações. Dessa forma, pode contribuir com o rompimento de barreiras tecnológicas, como sistemas ultrapassados, desenvolvimento em cascata, prazo de renovação de infraestrutura on-premise, e transformar a forma como o banco opera, reage e se posiciona no mercado.

Benefícios da Cloud

-  Entrega contínua: combinação de metodologias ágeis e de DevOps*, com novas funcionalidades desenvolvidas de forma iterativa em sprints curtos e focados;
-  Recursos direcionados: controle de orçamento, equipes orientadas a metas e operação consistente com a direção estratégica do banco;
-  Interoperabilidade entre padrões abertos e ecossistemas: conexão e integração de tecnologias do banco com as do ecossistema;
-  Agilidade: liberdade para experimentação e testes rápidos de novos produtos e soluções.

* Operações de TI de desenvolvimento de software

Fonte: [The Cloud imperative: How banks can improve business agility through Cloud-powered transformation](#) (Deloitte)



“2022 é o ano da Cloud. Vemos uma evolução na quantidade de ferramentas disponíveis, de fornecedores e comportamento do cliente. Com PIX e Open Finance, vemos grandes picos de dados e só uma arquitetura de dados com elasticidade pode suportar.”

Executivo de TI

Cloud pública ou privada

Há uma variedade de serviços de Cloud no mercado. Pode ser desafiador saber quais combinações de modelos de serviços (SaaS, PaaS ou IaaS) e implantação (público, privado e híbrido) utilizar. É necessário considerar o tamanho e a maturidade da organização, o conjunto de habilidades de TI e o portfólio de aplicativos e dados ao avaliar para qual modelo de Cloud migrar. Por meio das entrevistas com a liderança de tecnologia, foi possível identificar os principais cenários na jornada Cloud dos bancos.

Migração da Cloud privada para Cloud pública aumentando a carga de dados aos poucos

“Cloud não é uma chave que liga e desliga. Temos Cloud privada há bastante tempo, já a Cloud pública temos para cargas de trabalho muito específicas. Uma delas é a própria monitoração interna. Essa plataforma está sendo completamente migrada para Cloud pública agora.”

Executivo de TI

“Então, a estratégia seria começar com um spin off do projeto, uma pequena versão do nosso core na Cloud e ver como vai funcionar. Quando estiver funcionando, aí sim levaremos todo o core para a Cloud (pública), do zero.”

Executivo de TI



Migração e modernização

Algumas instituições adotam uma postura mais pragmática e estão seguindo com uma abordagem multicloud, aberta ou híbrida, que integra plataformas de computação tradicionais com serviços de Cloud privada e pública. Essa abordagem multicloud combina a flexibilidade da Cloud pública com os recursos de segurança da Cloud privada e armazenamento de dados no local, permitindo que os bancos otimizem os melhores recursos de cada plataforma.

Orquestração de Cloud

Multicloud é uma tendência, pois possibilita o equilíbrio das questões operacionais e financeiras do negócio. Essa abordagem também evita a dependência de uma organização em um único provedor, mitiga o risco de vendor lock-in, permite maior adaptabilidade tecnológica e aumenta a segurança pelo acesso a ferramentas de defesa alimentadas por Inteligência Artificial. Como na Cloud híbrida, há padrões de comportamentos de transações e de custos de Cloud diferentes e é importante os bancos se automatizarem e instrumentalizarem para ter visibilidade e controle dos custos. Nesse contexto, Cloud Financial Management (FinOps), torna-se uma capacidade essencial.

Aumento da velocidade de migração para Cloud por conta da elasticidade de infraestrutura

“A trajetória de transferência para Cloud começou por experimentação há dois anos, impulsionada pela pandemia. O aplicativo precisava ter maior elasticidade no crescimento da infraestrutura e foi migrado para Cloud. Atualmente, há uma contratação de multicloud.”

Executivo de TI

Estratégia multicloud para aumentar a inovação e escala

“O primeiro passo é a contratação de ferramenta de atendimento integrado a todos os canais e redes sociais; o segundo é de multicloud para ter disposição e capacidade de processamento, software, hardware e ferramentas de machine learning e Inteligência Artificial; e o terceiro é um parceiro que ajude a construir tudo isso em escala. Hoje, o banco está chegando a muitos milhões de usuários e não se consegue processar tantos dados em um ambiente restrito, por exemplo, dentro do data center.”

Executivo de TI

Orquestração de Cloud e FinOps

“Temos a nossa Cloud interna, e ela vai continuar existindo, e vamos usar as Clouds externas quando for necessário, já num esquema bastante robusto e de orquestração para minimizar custos. Então, FinOps é uma tendência clara dentro do mundo Clouds. Saber como pilotar isso, quando usar e trocar de um mundo para o outro.”

Executivo de TI

“Estamos visualizando toda alteração de processos de tecnologia também, por exemplo, algumas pesquisas indicam um aumento de despesa quando se migra para Cloud, por isso, montamos um time de FinOps para fazer um novo processo de monitoração, ação e recorrência.”

Executivo de TI

Fatores de sucesso percebidos na jornada Cloud

-  Decisão de qual estratégia utilizar, o que migrar e quando;
-  Modernização e integração da arquitetura tecnológica;
-  Especialistas em Cloud e suporte à mudança dos que operam on-premise;
-  Necessidade de confiar mais na segurança cibernética do provedor e de realizar melhor gestão de identidade e acessos.

“Dentro do nosso ambiente de arquitetura, já tem uma contratação de Cloud pública. Temos na parte de desenvolvimento, de serviço de montagem de ambiente de infraestrutura, mas não conseguimos fazer acontecer ainda.”

Executivo de TI

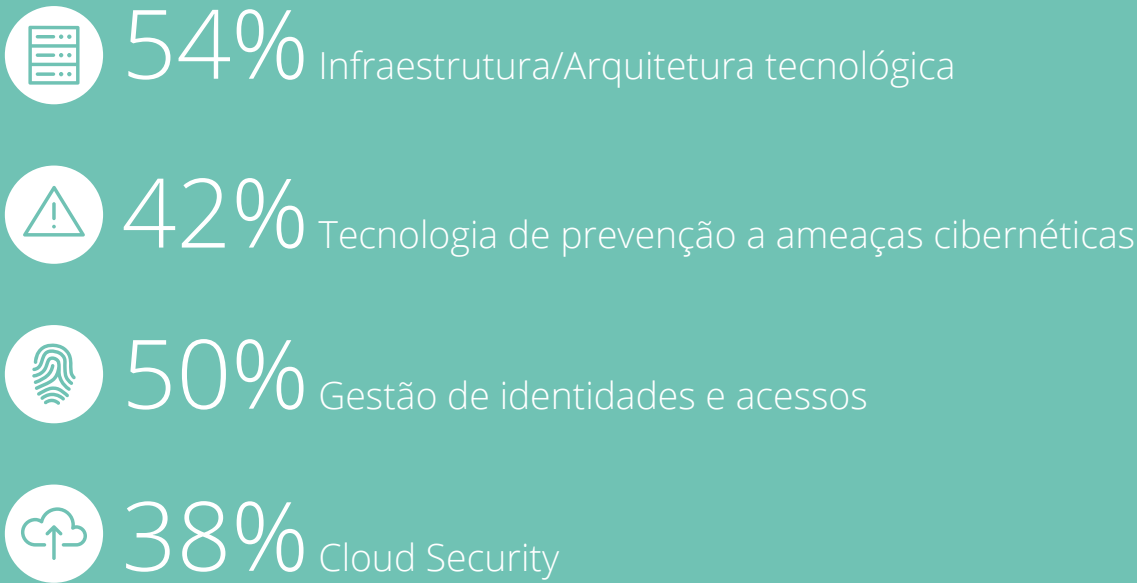


Segurança cibernética e privacidade de dados

O cenário atual de segurança cibernética é uma pauta prioritária. Segundo a “[Future of Cyber Survey](#)”, 69% dos entrevistados perceberam aumento significativo de ameaças cibernéticas aos seus negócios. Aqui no Brasil, em Serviços Financeiros, 54% dos bancos estão aumentando os investimentos na infraestrutura tecnológica, 50% elegeram para este ano a gestão de identidade e acessos entre suas ações, e 42%, as tecnologias de prevenção de ameaças cibernéticas. Neste caso, podem, por exemplo, adotar soluções voltadas para controles de dados e acesso, como Data Loss Prevention (DLP), dispositivos móveis e de endpoints etc.

Cloud security também foi uma frente prioritária para investimentos. Ela implica em comprometimento com requisitos regulamentares para armazenar dados, passar por auditorias de terceiros nos sistemas e procedimentos, incluir camadas adicionais de parâmetros para autenticação, entre outros. A adoção constante de novas tecnologias é importante para fortalecer a segurança frente a rápida evolução de ameaças cibernéticas.

Onde esperam aumentar investimentos em segurança cibernética em 2022 (múltipla escolha, até 4 opções)



Contratação de especialistas em segurança da informação: 29%; Estratégias para gestão de crises cibernéticas: 25%; Criptografia dos dados e informações: 25%; Serviços de detecção e respostas a incidentes cibernéticos: 25%; Terceirização das atividades de segurança cibernética: 21%; Penetration testing (pentest – testes de invasão): 21%; Tecnologias para contenção de ameaças: 21%

Informações protegidas

Uma das frentes prioritárias alinhadas à segurança cibernética e à privacidade de dados é a adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Nesse contexto, a adoção de ferramentas e tecnologias é considerada o principal tema a ser endereçado por 83% dos respondentes. A melhoria significativa do monitoramento e do armazenamento de dados em segurança também deve ser considerada como fundamental no processo de adequação à legislação..

Além disso, como a lei estabelece responsabilidades a todos os elos, torna-se necessária a formalização do comprometimento dos terceiros com os princípios da lei via contrato, o que se colcoa como uma importante questão de negócio para 65% dos bancos.



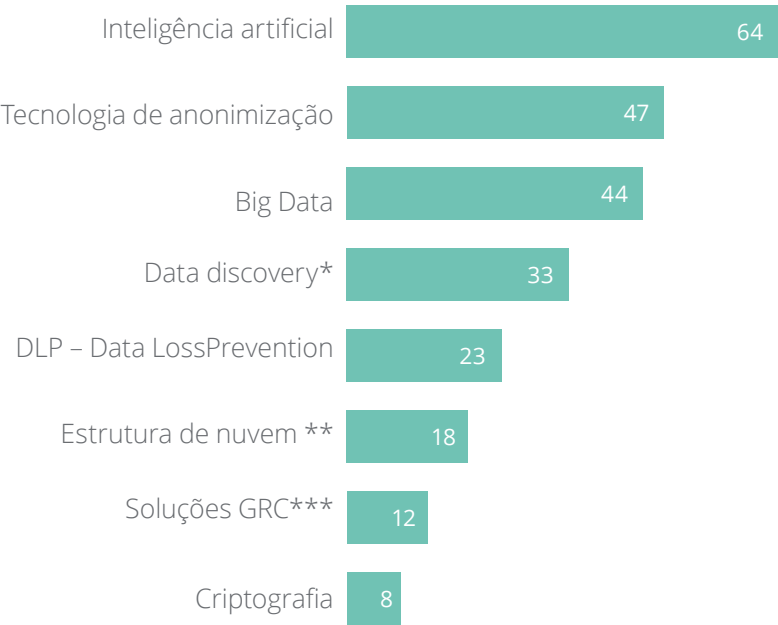
Tecnologias para aprimorar a segurança de dados

As tecnologias foram apontadas como principais recursos para apoiar a implementação da LGPD. Mas quais seriam essas tecnologias? Com o que poderiam contribuir?

A Inteligência Artificial, utilizada por 64% dos bancos no apoio à LGPD, possibilita a criação ou a alteração de parâmetros e regras em tempo real por meio da análise de comportamento (logs e transações etc.), evitando a decodificação e acesso de invasores.

As tecnologias de anonimização ou de pseudoanonimização, citadas por 47% dos bancos, visam dificultar o cruzamento de informações e identificação de padrões e consequentemente a reversão de dados anonimizados. Já o Big Data, mencionado por 44% dos respondentes, colabora com o gerenciamento e a consolidação de um conjunto dados a fim de identificar padrões e tendências.

Tecnologias que serão utilizadas para apoiar a implementação da LGPD (em%; múltipla escolha)

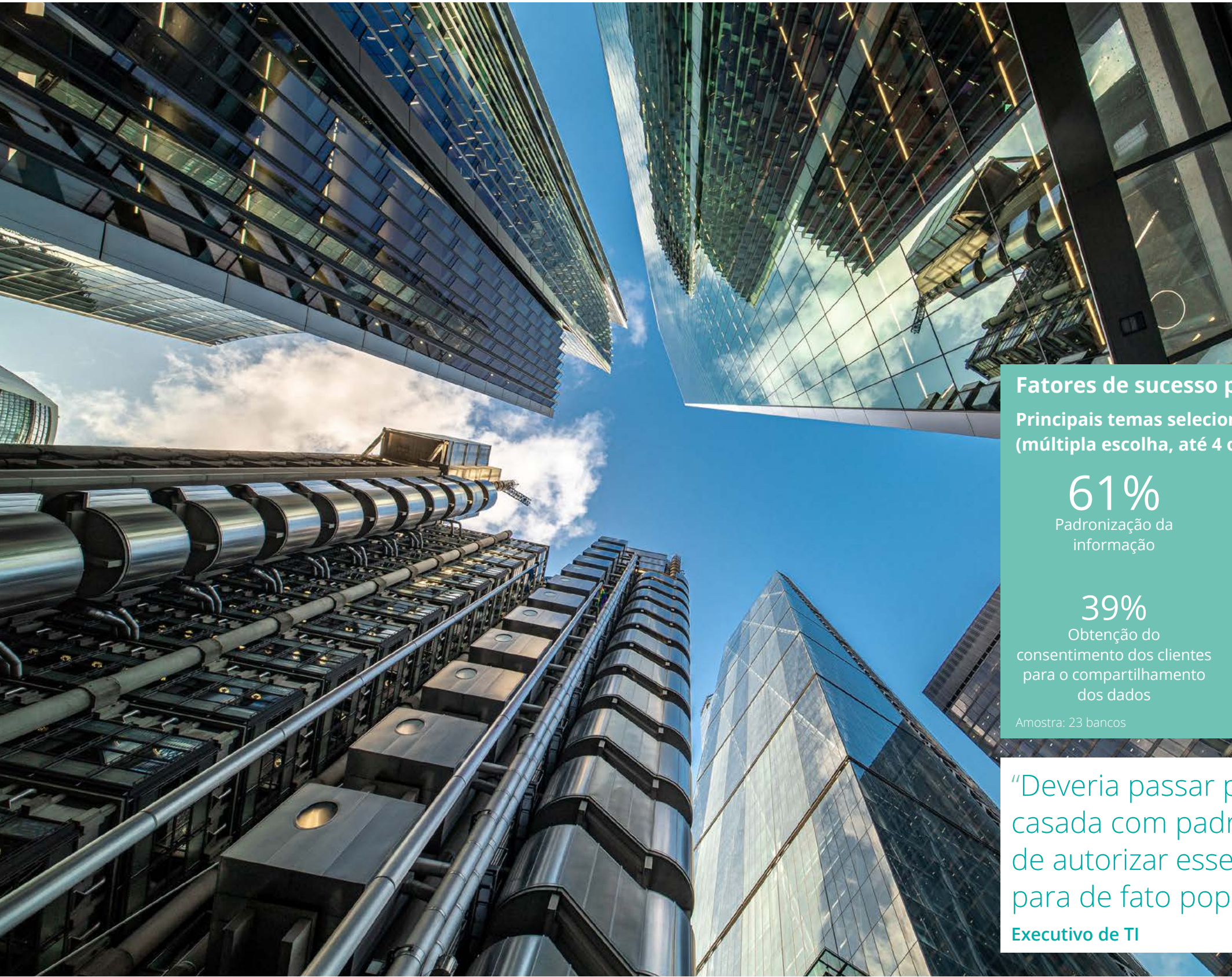


Amostra: 17 bancos

* Identifica os dados pessoais e aonde estão armazenados e avalia os riscos de tratamento desnecessários de dados

** Pública/privada/híbrida

*** GRC: Gestão de Riscos e Compliance



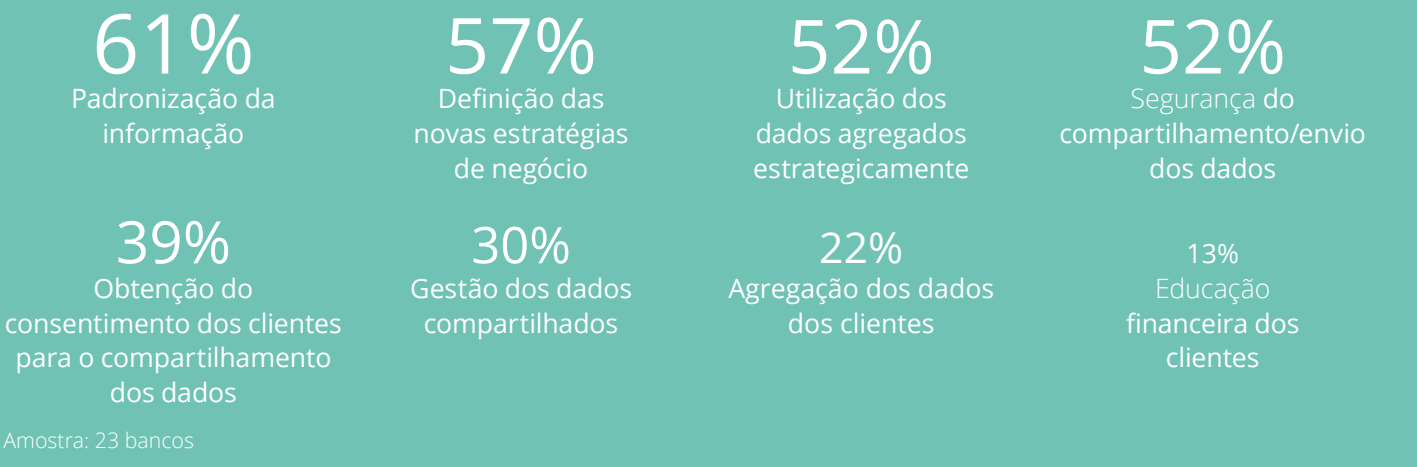
Open Finance

O movimento do Open Finance traz uma ampla mudança social pautada em transformação digital, otimização do uso de dados, criação de novos modelos de negócios e aumento da competitividade no setor.

Sua implementação no Brasil começou em fevereiro de 2021, em fases com níveis crescentes de complexidade e transformação contínua. Nesse processo de implementação, alguns temas têm demandado maior atenção das instituições financeiras, entre os quais se destacam a padronização da informação, com 61%, e a definição das novas estratégias de negócios, com 57%.

Fatores de sucesso percebidos na implementação do Open Finance

Principais temas selecionados pelos bancos com a implementação do Open Finance (múltipla escolha, até 4 opções)



“Deveria passar por simplificação casada com padronização da forma de autorizar esses consentimentos para de fato popularizar.”

Executivo de TI

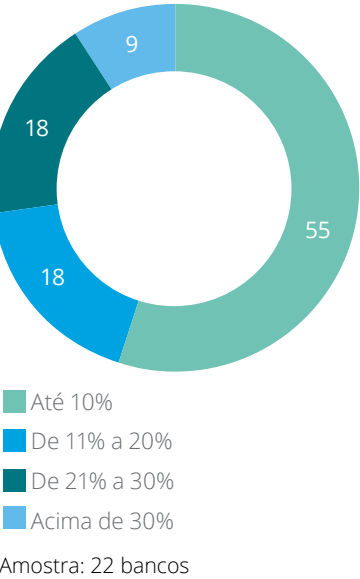
“A padronização ainda é uma barreira de entrada à experiência mais intuitiva do cliente.”

Executivo de TI

O consentimento dos clientes para o compartilhamento dos dados no contexto do Open Finance é um tema de destaque para 39% dos bancos. A expectativa do mercado é a de que os clientes compartilharão mais seus dados à medida que o ecossistema entregar uma experiência estável e integrada, com valor gerado por sua conveniência, simplicidade e usabilidade.



Expectativa dos bancos para adoção dos seus clientes ao Open Finance até o final de 2022 (em %)



“Só faz sentido o cliente querer compartilhar seus dados se estivermos entregando valor a mais por meio de cálculos de créditos, limites financeiros, assessoria financeira. Para isso tentamos instrumentalizar o nosso time de atendimento em agência e escritórios virtuais.”

Executivo de TI



Novos modelos de negócios

As instituições financeiras poderão adotar diferentes estratégias para se posicionar perante as possibilidades geradas pelo movimento Open Finance. As estratégias mais esperadas são de ataque e/ou defesa entre as instituições por clientes, dados e receitas, lançando ou participando de múltiplas plataformas.

Para players com grande volume de dados e confiança do cliente instituída, soluções diferenciadas com base nos insights gerados devido ao volume de dados, são alternativas viáveis.

Já quem está na corrida para encontrar caminhos e fornecer produtos financeiros no seu contexto mais amplo – players não necessariamente financeiros – buscarão deter e investir no controle de jornadas, novas receitas e eficiência no consumo.

No contexto do Open Finance, o que os bancos pretendem ofertar aos clientes em 2022

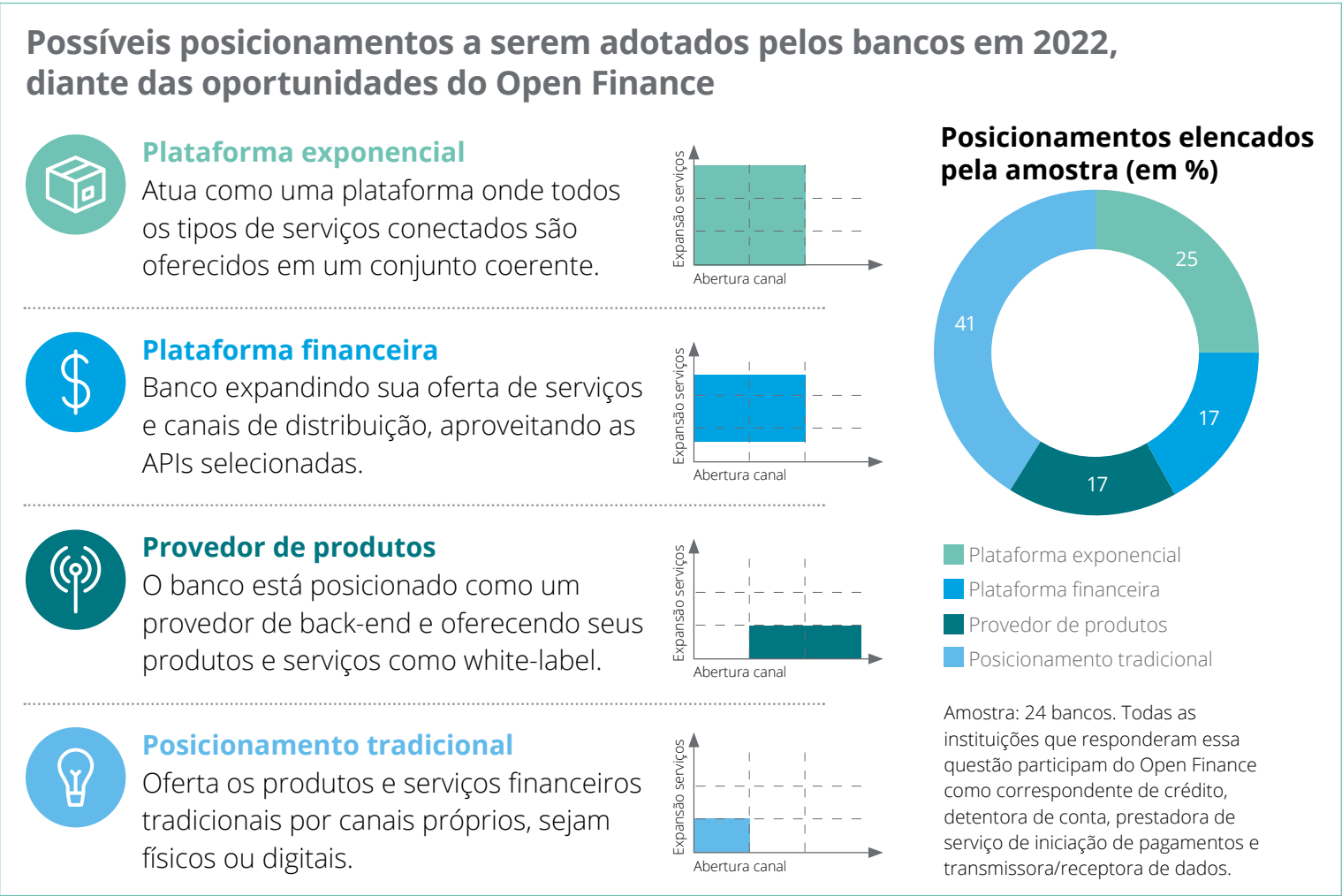


61% **Maior integração com o ecossistema,** pretendendo ofertar produtos financeiros e/ou não financeiros, provenientes do próprio banco ou de parceiros, nos canais digitais e físicos.

35% Pretendem ofertar **produtos apenas financeiros**

26% Pretendem ofertar **produtos financeiros e não financeiros**

Amostra: 23 bancos. Todas as instituições que responderam essa questão participam do Open Finance como correspondente de crédito, detentora de conta, prestadora de serviço de iniciação de pagamentos e transmissora/receptora de dados

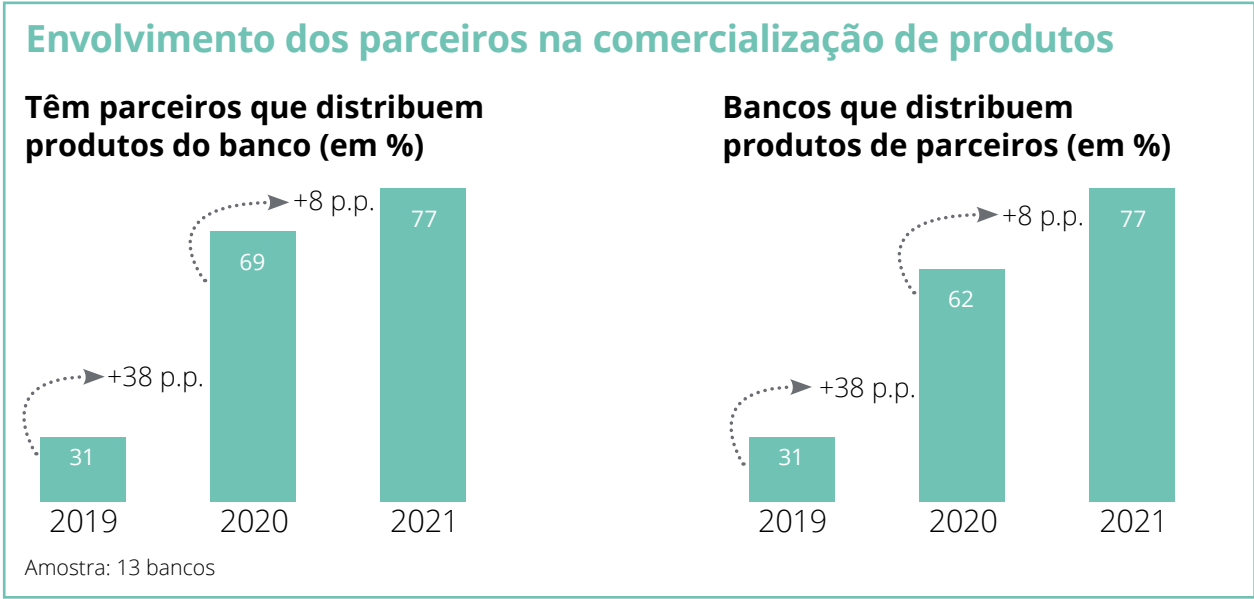


“O banco está pronto com agregador e recomendação financeira do lado dos passivos dos clientes. Do lado dos ativos, em parceria com uma startup, estamos prontos para sermos o agregador de todos os investimentos do cliente.”

Executivo de TI

Parceiros de negócios

Viabilizado pelas APIs externas, as parcerias entre bancos, fintechs big techs e startups se intensificou. O movimento de distribuição dos produtos bancários nos canais dos parceiros e dos produtos de parceiros nos canais dos bancos se expandiu ao longo dos anos, potencializando a capacidade de alcance e sustentando posicionamentos estratégicos que vão além do tradicional.

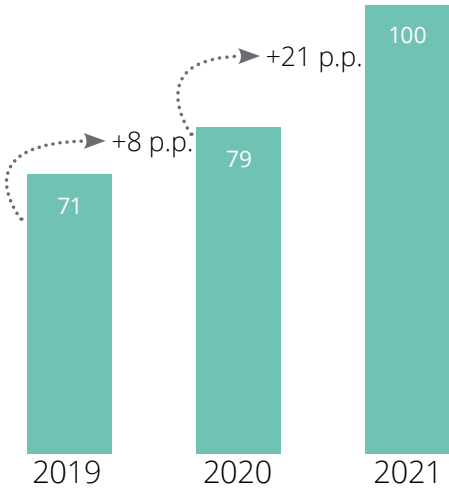


Governança de APIs

As APIs externas demandam uma governança robusta na conexão entre as interfaces do banco e de parceiros, incluindo controle e monitoramento das atividades.

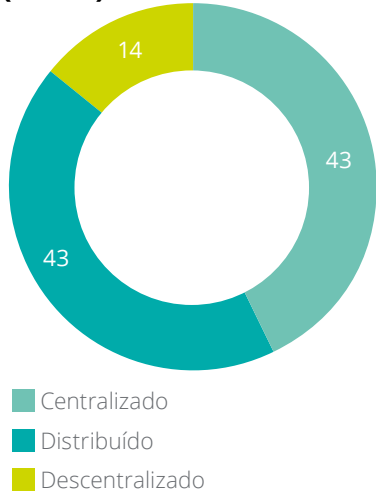
Na prática, isso significa gerenciar de forma holística todas as APIs, monetizar o máximo possível e garantir o fluxo de trabalho dos desenvolvedores. Os bancos têm uma estrutura de governança de APIs e adotam o modelo centralizado (43%) ou o distribuído (43%).

Têm governança de APIs (em %)



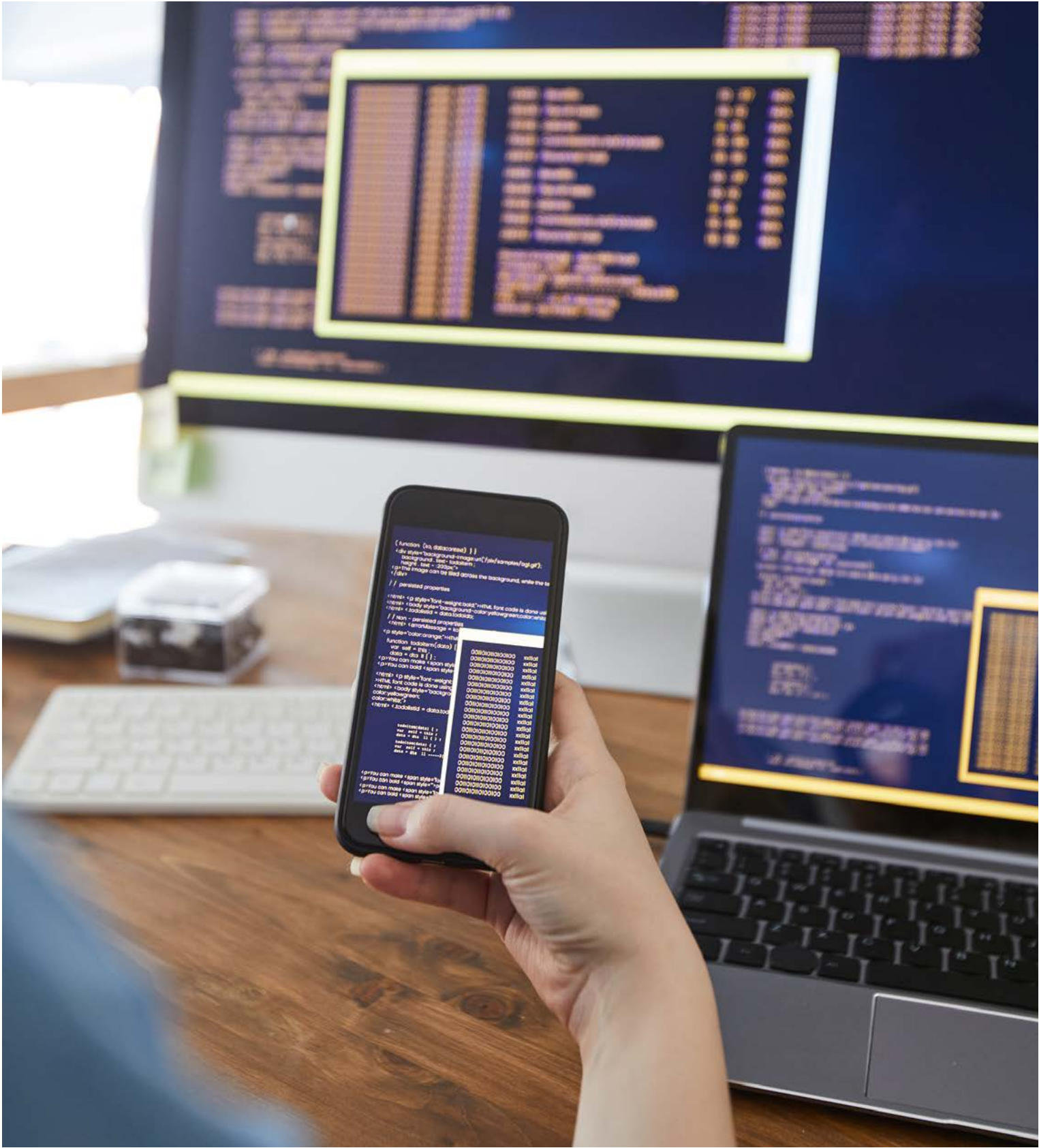
Amostra: 14 bancos

Modelo de governança de APIs (em %)



“Bancos não necessariamente estão acelerados na sua transformação digital por uma questão de Open Finance, mas sim por uma estratégia mais robusta.”

Executivo de TI



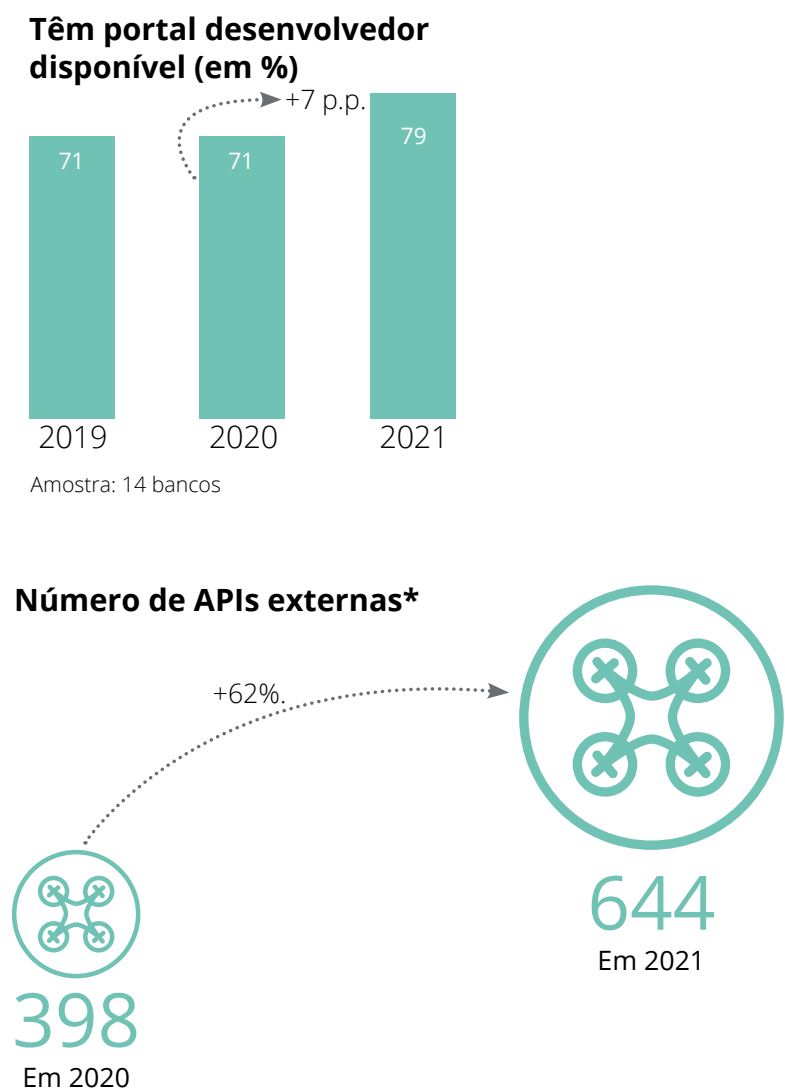
Portal desenvolvedor

Dentro do ecossistema, os bancos disponibilizam plataformas padronizadas com as documentações de APIs, também conhecidas como portal desenvolvedor. No comparativo com 2020, houve um aumento de 7 pontos percentuais. no ano de 2021 em relação à disponibilidade de portal desenvolvedor pelos bancos.

No portal desenvolvedor, as APIs externas são disponibilizadas ao mercado, permitindo que todo o ecossistema de produtos e serviços financeiros seja fomentado ao redor das instituições. As empresas de tecnologia estão entre as que mais utilizam esse modelo. Na indústria bancária, há um aumento relevante na adoção de APIs externas; entre as instituições pesquisadas já foram mapeadas 644 dessas aplicações.

“Enxergo muita inovação nessa fronteira intraindústria, que deve ocorrer com as possibilidades geradas pelas APIs e o acesso liberado e autenticado por usuários e clientes.”

Executivo de TI



Relacionamento com parceiros

A conexão dos players do setor com seus parceiros no ecossistema tem sido determinante na ampliação das ofertas de serviços e produtos nos canais digitais. Neste contexto, os bancos alavancam o relacionamento com seus parceiros em determinados grupos de serviços.

Gestão financeira, abertura de contas e meios de pagamento foram apontados pelos bancos como os serviços de maior prioridade estratégica no relacionamento com parceiros.

Ranking de prioridades no relacionamento com parceiros	
2020	2021
1º Empréstimos/Crédito	1º Gestão financeira
2º Meios de pagamentos	2º Abertura de contas
3º Abertura de contas	3º Meios de pagamentos

“Modernizando nosso legado e mudando toda a nossa plataforma tecnológica, vamos conseguir abrir a comunicação com parceiros. Estaremos integrados em um ecossistema e teremos a agilidade necessária para identificar essas oportunidades. Por isso temos equipes de inovação trabalhando com algumas empresas parceiras, com várias iniciativas no polo de inovação.”

Executivo de TI

Expectativas do setor

Independente do posicionamento estratégico, há muita expectativa em relação às novas possibilidades para os bancos e clientes, perante o Open Finance. À medida que os casos de uso forem se consolidando, os indicadores, por exemplo, de satisfação do cliente e de sucesso de parcerias referente ao retorno financeiro, poderão tangibilizar os resultados do Open Finance no mercado.

Ganhos para os clientes

- Autonomia e transparência
- Redução de tempo e de complexidade de acesso a serviços bancários
- Recebimento de ofertas de produtos, serviços e soluções customizadas, para várias esferas da vida e não apenas a financeira
- Atendimento personalizado, como definição de preferências de voz masculina/feminina e de interface do aplicativo
- Simplificação e integração da jornada online e offline

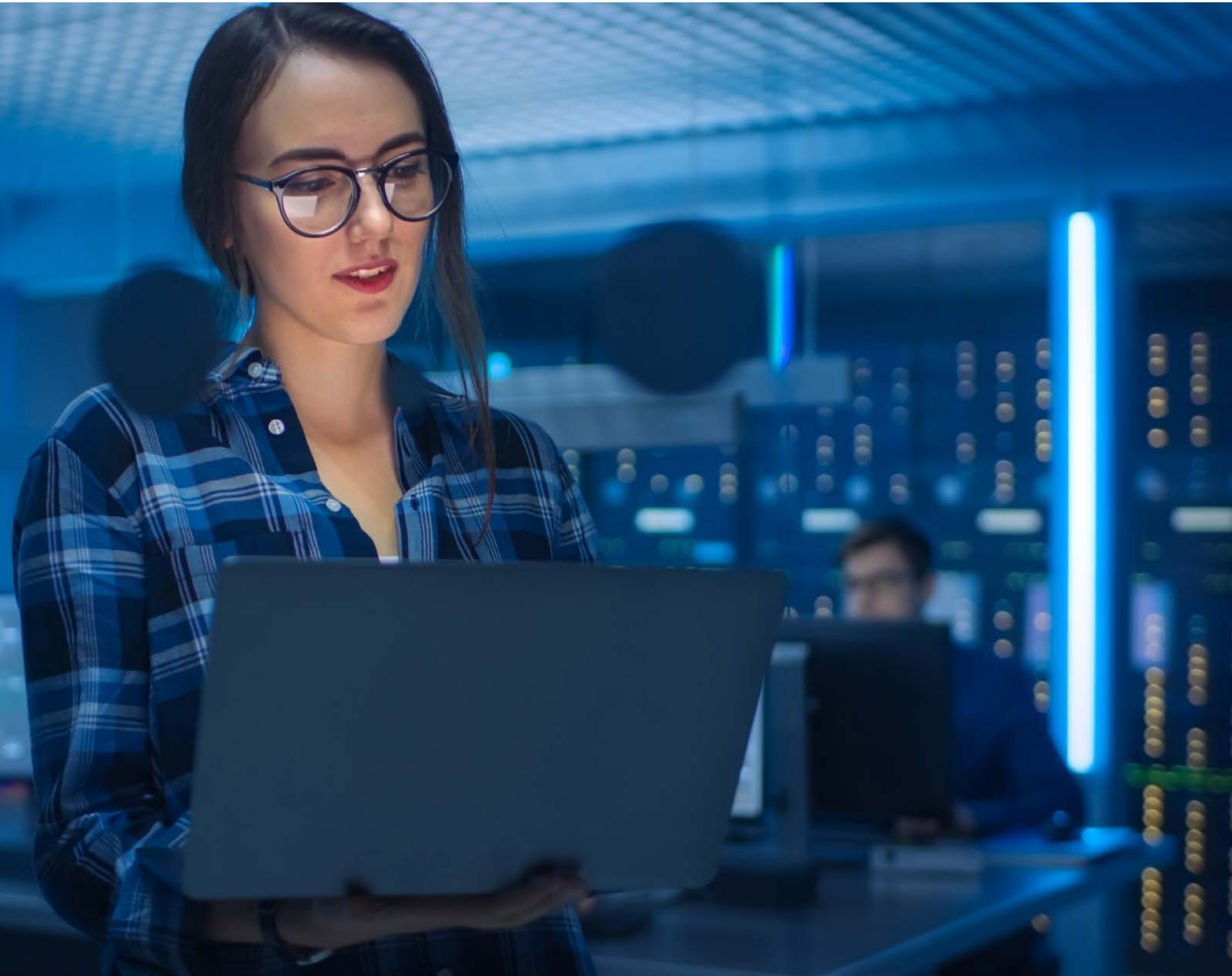
Ganhos para os bancos

- Aumento da escala da operação bancária
- Maior conhecimento sobre a vida financeira do cliente
- Aumento da possibilidade de novos negócios com produtos e serviços financeiros e não financeiros
- Aumento da inovação e competitividade
- Maior possibilidade de conexão com o cliente e de desenvolvimento de parcerias



Com o Open Finance, o compartilhamento de dados, a personalização da oferta, do serviço e do canal de atendimento poderão ser utilizados como forma de retenção e atração de clientes.”

Executivo de TI



Transformação da TI

Essas iniciativas dos programas de inovação aceleram a transformação digital em diferentes frentes. Por exemplo, podem ter foco em uma vertical como meio de pagamentos, explorar novas tecnologias como Blockchain, investir e acelerar fintechs, testar soluções antes de expandi-las para toda base de clientes, contribuir com incorporação de mentalidade ágil e simplificada.

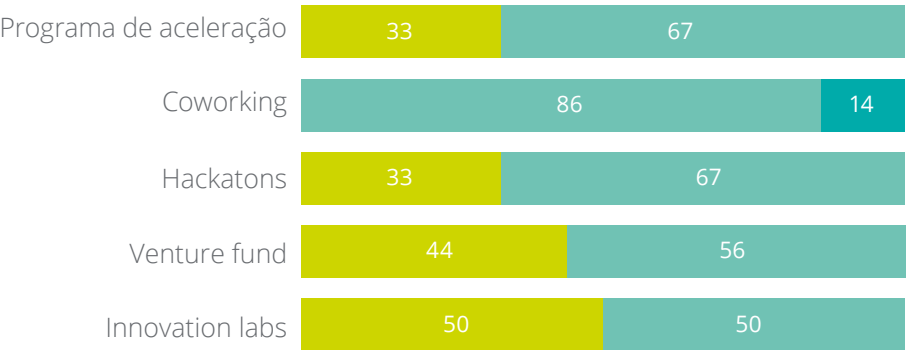
Para isso é necessário times com mindset ágil, com foco na centralidade do cliente e produtividade, impulsionando os investimentos em innovation labs e venture funds. Coworking é o único fator que pretende diminuir os investimentos, o que pode ser associado à mudança na configuração do ambiente de trabalho no cenário pós-pandemia de Covid-19.

Iniciativas existentes no programa de inovação (múltipla escolha)

	2020	2021		
Innovation labs	65%	53%	-12p.p.	↓
Venture fund	47%	53%	+6p.p.	↑
Hackatons	29%	53%	+24p.p.	↑
Coworking	35%	41%	+6p.p.	↑
Programa de aceleração	29%	38%	+9p.p.	↑

Amostra: 17 bancos

Expectativas em relação às iniciativas para 2022 (em %; múltipla escolha)



Amostra: 14 bancos

“Acreditamos que a TI precisa ser orientada ao negócio e não ao projeto.”

Executivo de TI

“Foi preciso rever processos, políticas (até as de pessoas), conselhos e, principalmente, a nossa cultura. A base da nossa transformação digital está na implementação eficaz de uma cultura nova.”

Executivo de TI

Aspectos fundamentais para viabilizar a transformação digital, para além do programa de inovação



Mindset digital e ágil: tolerância a experimentação e riscos, flexibilidade, aprendizado rápido e facilidade em quebrar paradigmas.



Novo modelo operacional: ao invés de conduzir projetos com uma série de comitês de aprovação e filas de priorização, dar liberdade a um grupo de pessoas para operarem como uma plataforma.



Captação e retenção de talentos: oferta de trabalho com incentivos, horários de trabalho flexíveis, projetos desafiadores, ambientes multidisciplinares e não hierárquicos.

Fonte: [Realizing the digital promise: Key enablers for digital transformation in financial services](#) (Institute of International Finance e Deloitte, 2020)

A oferta de talentos já é um ponto de atenção, e está crescendo em importância. Assim como os demais temas relacionados à transformação digital acelerados na pandemia, as diferenças educacionais e de qualificação foram acentuadas.

Profissionais de tecnologia mais demandados (múltipla escolha, até 4 opções)

79%

Especialista em segurança da informação

75%

Desenvolvedor de software

58%

Cientista de dados

46%

Engenheiro de dados

33%

Especialistas em metodologia ágil*

25%

Customer Experience

17%

Especialista em machine learning

12%

Arquitetos ou engenheiros 3D

12%

DBA – gestão e armazenamento em banco de dados

12%

User Experience

4%

Especialista em Cloud

* Por exemplo: product owner, scrum master ou consultor de métricas ágeis

“O maior desafio na jornada, não só de Cloud ou de Inteligência Artificial, é a contratação de profissionais.”

Executivo de TI

“Não disputamos os talentos só entre os bancos, mas também com vários outros players. Agora que todo mundo foi para digital está todo mundo procurando os mesmos perfis, sendo que os dois perfis mais difíceis de achar são SRE e iOS.”

Executivo de TI

“O que está por trás do desafio tecnológico é o desafio humano, a carência de profissionais.”

Executivo de TI

Principais insights

1 Investimentos robustos e múltiplas prioridades

A agenda de TI segue robusta no setor bancário, com investimentos crescentes em novas tecnologias e cibersegurança. Várias são as prioridades dos bancos para 2022, mas a exploração de dados obtidos via Open Finance e o processo de transformação cultural ganharão destaque.

2 Inteligência Artificial alavancando a inovação

Dentre várias tecnologias prioritárias, a Inteligência Artificial se destaca e está presente em praticamente todos os players do setor. De aplicações simples como chatbots a aplicações com capacidades cognitivas e de aconselhamento, essa tecnologia é chave para alavancar a inovação, a experiência nos canais digitais e eficiência nos processos bancários.

3 Oportunidades com o Open Finance

Para que possam tirar proveito das oportunidades trazidas com o Open Finance, os bancos estão articulando estratégias para oferecer aos consumidores uma gama cada vez maior de produtos financeiros e até mesmo não financeiros. Espera-se que a adoção dos clientes aumente na medida em que os benefícios do compartilhamento sejam percebidos pelo consumidor.

4 Investimento chave

O setor tem demandado um alto volume de talentos e de especialização em novas tecnologias e algumas capacidades têm sido altamente disputadas no mercado. É consenso que treinamento e desenvolvimento da força de trabalho da TI é um investimento estratégico.



Sobre a FEBRABAN

A FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos é a principal entidade representativa do setor bancário brasileiro. Foi fundada em 1967, na cidade de São Paulo, com o compromisso de fortalecer o sistema financeiro e suas relações com a sociedade e contribuir para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do País. O objetivo da Federação é representar seus associados em todas as esferas – poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e entidades representativas da sociedade – para o aperfeiçoamento do sistema normativo, a continuada melhoria da produção e a redução dos níveis de risco. Também busca concentrar esforços que favoreçam o crescente acesso da população em relação a produtos e serviços financeiros.

Sobre a Deloitte

A Deloitte é a maior organização de serviços profissionais do mundo, com 345 mil pessoas gerando impactos que realmente importam em mais de 150 países. Com 176 anos de história, oferece hoje serviços de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos e consultoria tributária para clientes públicos e privados dos mais diversos setores. No Brasil, onde atua desde 1911, a Deloitte é líder de mercado, com mais de 6.000 profissionais e operações em todo o território nacional, a partir de 15 escritórios. Para mais informações, acesse: www.deloitte.com.br.

Expediente

Liderança do projeto

Rodrigo Mulinari

Diretor Setorial de Tecnologia e Automação Bancária da FEBRABAN

Sérgio Biagini

Sócio-líder de Financial Services Industries da Deloitte

Produção do relatório

Área de Research & Market Intelligence da Deloitte

Revisão do relatório

Diretoria Setorial de Tecnologia e Automação Bancária da FEBRABAN

Área de Financial Services Industries da Deloitte

Divulgação do relatório

Diretoria de Comunicação da FEBRABAN

Área de Marketing, Brand & Communications da Deloitte

Contato

pesquisa@deloitte.com



A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada firma-membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para saber mais.

A Deloitte é líder global de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede global de firmas-membro e entidades relacionadas, presente em mais de 150 países e territórios (coletivamente, a “organização Deloitte”), atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os cerca de 345 mil profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em www.deloitte.com.