

TRANSFORMACIÓN DIGITAL O LA BANCA FLORENTINA DEL SIGLO XXI



POR: **ORIO ROS**
DIRECTOR DE MARKETING DE LATINIA

LA REALIDAD ES QUE HOY NO HAY TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA BANCA. HAY ADAPTACIÓN, PERO NO MUCHO MÁS. SE HACE LO DE HACE 20, 50 O INCLUSO 200 AÑOS, PERO CON HERRAMIENTAS DIGITALES, SUSTITUYENDO VENTANILLAS POR PANTALLAS, MÓVILES O PORTÁTILES; PERO EN ESENCIA, SE VENDEN LOS MISMOS PRODUCTOS QUE COMPRABAN NUESTROS PADRES. ESO SÍ, CUANDO LA ESPERADA TRANSFORMACIÓN CULMINE, LLÁMENLO ARMAGEDÓN O JUICIO FINAL, EN CUANTO A SERVICIOS FINANCIEROS (SÍ, HEMOS OBVIADO A PROPÓSITO LA EXPRESIÓN “BANCA”), NADA VOLVERÁ A SER COMO ANTES: PODEMOS DISCUTIR EL HORIZONTE, SI CINCO O DIEZ AÑOS, PERO NO EL REVOLCÓN Y EL POLVO QUE LEVANTARÁ.

LATINIA



¿Cómo se consigue injertar un ADN, una cultura verdaderamente digital en un banco?

Muchos han optado por la vía fácil: se compra. Hágase pues. El mercado está trufado de sonadas adquisiciones de negocios disruptivos por parte de los *incumbents* (banca tradicional) que les han permitido acelerar su innovación, pero la transformación no va de esto, no se puede ir al mercado todos los días. Está bien, muestra empeño, interés, voluntad, pero el verdadero cambio está en el alma de la entidad. Se puede llegar a comprar una visión, pero no a cambiar de cultura como quien va al sastre a que le tomen nuevas medidas para un traje *slim fit* y parecer así más joven.

Y no es un chip esto de lo digital, es sangre nueva. Quizás esos nuevos espacios que están diseñando las entidades (no hablamos de los intentos de convertir sus oficinas en Starbucks), espacios de convivencia e interacción junto con sus nuevas y lustrosas adquisiciones permitirán crear esa pócima de ingredientes exactos, ese horneado de perfecto dorado que todos persiguen (y nadie consigue aún la receta). Todo está por inventar. La banca corre el riesgo de replicar el *dumb bit pipe* que en su día gangrenó el negocio de las telecos. Hay que repensar el modelo desde cero, pero con bits en vez de átomos, y en un nuevo escenario en el que el banco facilita, habilita, ayuda a crear y cumplir sueños.

A menudo se tiende a confundir lo digital con lo online, cuando lo primero es el fin y lo segundo un medio de *delivery*, y a confundir la transformación digital con mejoras en los procesos de *front-end*, cuando detrás del *front* hay un mundo infinito de posibilidades para innovar, ganar en eficiencia y reducir costes operativos. No se trata (solo) de que el banco me ofrezca un comparador de hipotecas en mi banca online, se trata de que yo como cliente no tenga que imprimir, rellenar, firmar y llevar a la oficina 24 hojas de papel escritas en Arial 8 que no habré tenido voluntad de leer más allá de la página 7.

¿Qué pilares construyen esa transformación?, ¿qué palancas deben accionarse?

El cliente no quiere una hipoteca, quiere una casa; no quiere un préstamo, quiere un carro. La industria financiera tiende a olvidar e ignorar cómo los clientes reaccionan a diferentes situaciones financieras (elemental y primariamente). Detrás de cada producto hay una posibilidad de autoafirmarse, un sueño... o una pesadilla. Hay que redescubrir la relación sentimental con el dinero. ¿Saben quién domina con puño de hierro el negocio

de la aspiracionalidad? Sí, Apple. Pero no se preocupen, el negocio financiero produce bostezos en Cupertino, no se meterán en el negocio de los bancos. Aunque quizás sí venderán productos financieros (con o sin los bancos); les chifla el mundo de los pagos (antes, durante y después de la transacción) y manejan como nadie procesos de alta frecuencia y poco margen. Esto es Apple Pay. Bien están haciendo algunas entidades en aliarse con Apple, aunque haya mucho de marketing (esta vez sí empleado de forma peyorativa). El banco es ineficiente en el *front-end*, allí se le va todo el margen; Apple, Amazon o Google son maestros del *frictionless*. De la última milla, la que deja grandes recuerdos.

Un cliente fiel no es un amigo, no se confunda ni aspire a ello, pero es alguien mucho más interesante, alguien que tiene

LA BANCA CORRE EL RIESGO DE REPLICAR EL DUMB BIT PIPE QUE EN SU DÍA GANGRENÓ EL NEGOCIO DE LAS TELECOS.

O SETOR BANCÁRIO CORRE O RISCO DE REPRODUZIR O DUMB BIT PIPE QUE OUTRORA DESABOU O NEGÓCIO DAS TELCOS.

el poder de recomendar su entidad, ¿no le merece pues la pena intentar acertar en todas sus comunicaciones? No piense en levantar barreras para su salida, piense en tender puentes para el diálogo. Los clientes exigen más innovación para mejorar su calidad de vida; seamos él. ¿Acaso no somos también nosotros clientes de algo o alguien? Mírese al ombligo como cliente y descubrirá un mundo nuevo de oportunidades. Y, por favor, superemos el tópico de que los móviles todo lo han cambiado. El cliente es móvil, él debe ser el foco de nuestra atención, independientemente del dispositivo. Incluso podríamos defender que la "digitalización" no es más que un camino para recuperar la centralidad en el cliente y poder así personalizarle sus servicios.

Si algo tiene un inmenso recorrido dentro de una estrategia de transformación digital, es precisamente el mapeo de la experiencia de cliente, del *customer journey*, de ese proceso en el que el cliente nos acompaña, ese embudo por el que va deslizándose hasta ver cumplidos sus sueños (sí, el carro o la casa).

Entender esa transición o, más allá de eso, ser coherente con las comunicaciones que el cliente nos brinda es algo que todavía pocos aprovechan. Entender el contexto del cliente, disponer de capacidades de análisis en tiempo real, se intuye clave en esa visión 360° que exige el tiempo presente, entendida esta como uno de los axiomas más indeclinables de la transformación digital.

Y no se trata de comunicar por comunicar, sino de hacerlo en el momento adecuado. Tiempo real no es sinónimo de tiempo ideal (*real-time* versus *right-time*). Algo enviado en el momento adecuado no tiene por qué corresponderse con algo que haya acabado de suceder. Lo relevante es el momento del impacto. Hasta ahora asumíamos que lo uno y lo otro se producían con alta inmediatez y tempestividad; hoy se mantiene la lógica secuencial, como no puede ser de otro modo, pero entre la creación del contenido y el impacto al consumidor pueden pasar días... o semanas.

A los nuevos formatos de comunicación (solo en el mundo de las notificaciones la proliferación de formatos estos últimos años no tiene parangón) les acompañan nuevos soportes donde hacer llegar esos mensajes, con lo que los puntos de contacto con el cliente crecen y se reproducen con una aterradora facilidad (a ojos de muchos). Necesitamos evolucionar de una visión centrada en los canales a una visión centrada en el cliente para poder ofrecer así una experiencia de servicio coherente y, quien pueda permitírselo, memorable.

Otro clásico de la transformación es aquello de expresar el conocimiento ¿digital? No, y cuántas veces sea necesario repetirlo: conocimiento... del cliente, independientemente de su estado o circunstancias. Son ellas (las circunstancias, nunca más sus características) el eje que debe permitirnos anticiparnos a sus deseos y buscar ese ansiado WOW. Saber qué decirle a nuestro cliente, cómo hacerlo, susurrarle al oído cuando puede ser un buen momento para que cumpla sus sueños (sí, el carro) es tan

UN CLIENTE FIEL NO ES UN AMIGO, NO SE CONFUNDA NI ASPIRE A ELLO, PERO ES ALGUIEN MUCHO MÁS INTERESANTE, ALGUIEN QUE TIENE EL PODER DE RECOMENDAR SU ENTIDAD.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL OU O SETOR BANCÁRIO FLORENTINO DO SÉCULO XXI

POR: **ORIO ROS**
DIRECTOR DE MARKETING DE LATINIA

HOJE, A REALIDADE MOSTRA QUE NÃO HÁ TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR BANCÁRIO. HÁ ADAPTAÇÃO, MAS NÃO MUITO MAIS DO QUE ISSO. HOJE SE FAZ O QUE ERA FEITO 20, 50 OU ATÉ 200 ANOS ATRÁS, MAS COM FERRAMENTAS DIGITAIS, SUBSTITUINDO GUICHÊS POR TELAS, MÓVEIS OU PORTÁVEIS. PORÉM, ESSENCIALMENTE, SÃO VENDIDOS OS MESMOS PRODUTOS QUE NOSSOS PAIS COMPRAVAM. UMA COISA É CERTA; QUANDO A TÃO ESPERADA TRANSFORMAÇÃO ACABAR, CHAME-SE ARMAGEDOM OU JUÍZO FINAL, OS SERVIÇOS FINANCEIROS (SIM, EVITAMOS A EXPRESSÃO “SETORBANCÁRIO” PROPOSITADAMENTE) JAMAIS VOLTARÃO A SER O QUE ERAM. PODEMOS ATÉ DEBATER SOBRE O HORIZONTE, SE DEMORARÁ CINCO OU DEZ ANOS PARA ACONTECER, MAS NÃO O TOMBO E A POEIRA QUE ESSA TRANSFORMAÇÃO LEVANTARÁ.

Como é que o DNA de uma cultura verdadeiramente digital consegue se enxertar em um banco? Muitos optaram pela via fácil: a resposta é comprar. Então, vamos comprar. O mercado está lotado de casos recentes de aquisições famosas, realizadas pelos incumbents (setor bancário tradicional), de negócios determinantes que permitiram aos mesmos acelerarem sua inovação. Porém, a transformação não é isso – não dá para ir ao supermercado todos os dias. É verdade: essa forma de agir demonstra esforço, interesse, vontade, mas a verdadeira mudança está no coração da instituição. Você pode até comprar uma visão, mas não mudar de cultura como quem vai ao alfaiate e tem suas medidas tomadas para parecer mais jovem com um novo terno Slim Fit.

Toda essa questão do digital não é um chip, é sangue novo. Talvez esses novos espaços que as instituições estão desenhando – e não estamos falando dessas tentativas de converter seus escritórios em Starbucks, mas dos espaços de convivência e interação junto com suas novas e luxuosas aquisições – permitam criar essa poção de ingredientes exatos, essa cocção de dourado perfeito que todos almejam e da qual ninguém tem ainda a receita. Tudo está ainda para ser inventado. O setor bancário corre o risco de reproduzir o dumb bit pipe que outrora desabou o negócio das telcos. O modelo precisa ser repensado do zero, mas com bits ao invés de átomos, e em

um novo cenário em que o banco facilita, habilita e ajuda a criar e a cumprir sonhos.

Costuma se confundir o que é digital com o que é online, sendo que o primeiro é o fim e o segundo um meio de disponibilização. Confunde-se também a transformação digital com melhorias nos processos de front-end, sendo que por trás do front há um mundo infinito de possibilidades para inovar, ganhar em eficiência e reduzir custos operacionais. Não se trata (apenas) de que o banco me ofereça um sistema de comparação de hipotecas nos meus serviços bancários online, mas de o fato de eu, como cliente, não precisar imprimir, preencher, assinar e levar para a filial 24 folhas de papel escritas em Arial8 dizendo que não tive vontade de ler além da página 7.

Quais são os pilares que sustentam essa transformação? Quais botões precisam ser pressionados?

O cliente não quer uma hipoteca, quer uma casa; não quer um empréstimo, quer o carro. A indústria financeira costuma esquecer e ignorar como é que os clientes reagem perante diferentes situações financeiras, sendo que isso deveria ser o passo primordial e essencial. Por trás de cada produto há uma possibilidade de autoafirmação, um sonho, ou um pesadelo. É preciso redescobrir a relação sentimental com o dinheiro. Adivinhe quem é que domina indiscutivelmente o negócio da aspiracionalidade... Acertou. É a Apple. Porém, não há por que se preocupar; os negócios financeiros fazem a filial em Cupertino bocejar. A Apple não vai ingressar no negócio dos bancos, embora possa, sim, vender produtos financeiros (com ou sem os bancos). A companhia adora o universo dos pagamentos, antes e depois da transação, e lida com os processos de alta frequência e pouca margem como ninguém. Isso é o Apple Pay. Algumas organizações estão fazendo a coisa certa ao se aliarem à Apple, embora isso também tenha muito a ver com jogadas de marketing (dessa vez, sim, falando de maneira pejorativa). O banco é ineficiente no que tem a ver com o front-end – nesse quesito, tudo foge do seu controle. Apple, Amazon e Google, por sua vez, são mestres do frictionless, inclusive na fase final da entrega ao consumidor, aquela que costuma apresentar várias complicações.

Um cliente fiel não é um amigo. É bom não confundir um com o outro e nem aspirar

a que seja assim. Um cliente fiel é alguém muito mais interessante, alguém que tem o poder de recomendar sua instituição. Você acha que não vale a pena, então, tentar acertar em todas as comunicações com ele? Não pense em construir barreiras para evitar que ele abandone sua instituição, mas em estabelecer pontes para o diálogo com seu cliente. Os clientes demandam mais inovações que melhorem a qualidade das suas vidas. Então, tornemo-nos eles próprios. Por acaso não somos nós, também, clientes de algo ou de alguém? Olhe para o seu próprio umbigo como cliente e descobrirá um mundo novo de oportunidades. E, por favor, tente superar a fase de argumentar que os dispositivos móveis mudaram tudo. O cliente é móvel. Ele é que deve ser o foco da nossa atenção, independentemente do dispositivo. Poderíamos até defender que a “digitalização” não é mais do que um meio para recuperar a centralidade no cliente e poder, dessa forma, customizar os serviços para ele.

Dentro da estratégia de transformação digital, um fator de imensa relevância é, precisamente, o mapeamento da experiência do cliente, do customer journey – esse processo em que o cliente nos acompanha. Esse funil pelo qual ele vai escorregando até ver seus sonhos virarem realidade (sim, o carro, a casa). Compreender essa transição, ou ir mais além e sermos coerentes com as comunicações que vamos disponibilizando e a reação que o cliente nos fornece é algo que ainda poucos sabem aproveitar. Entender o contexto do cliente e dispor de capacidades

UM CLIENTE FIEL NÃO É UM AMIGO. É BOM NÃO CONFUNDIR UM COM O OUTRO E NEM ASPIRAR A QUE SEJA ASSIM. UM CLIENTE FIEL É ALGUÉM MUITO MAIS INTERESSANTE, ALGUÉM QUE TEM O PODER DE RECOMENDAR SUA INSTITUIÇÃO.



LOS DATOS, ESE REVERENCIADO PORTÓN AL DESCUBRIMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES, SON EL PETRÓLEO DE LA INFORMACIÓN, SOBRE LA CUAL ANIDA EL CONOCIMIENTO Y, EN ÚLTIMO TÉRMINO, LA SABIDURÍA.

OS DADOS, ESSE REVERENCIADO PORTAL PARA O DESCUBRIMENTO DE NOVAS OPORTUNIDADES, SÃO O PETRÓLEO DA INFORMAÇÃO EM QUE RESIDE O CONHECIMENTO, E, EM ÚLTIMA INSTÂNCIA, A SABEDORIA.

importante como saber cuándo no hacerlo. No lo saturamos, que no hay bien máspreciado que su atención, no convirtamos el WOW en un WTF.

Los datos, ese reverenciado portón al descubrimiento de nuevas oportunidades, son el petróleo de la información, sobre la cual anida el conocimiento y, en último término, la sabiduría. Pero esto no va de hacer bancos más sabios sino más listos, más rápidos, y más ágiles. ¿Filtramos y analizamos debidamente toda la actividad que nos proporcionan nuestros clientes? ¿Hay una mínima unificación de datos sobre los cuales yo pueda construir un mensaje, o seguimos comportándonos por silos sin que el CRM y las aplicaciones *back-end* “se hablen”? Si tomamos como eje al cliente se acaba el debate, independientemente de cuál sea la fuente y el origen de los datos. Deben escucharse desde una infinita generosidad.

Los *millennials*, ese ansiado target con el que todos sueñan (¿soñamos?), del que nos han dicho son unos bichos rarísimos que jamás nos entenderán, no se lo crean del todo, aunque bien es cierto que prefieren ir al dentista antes que acercarse a la oficina más cercana, precisamente donde de pequeños vieron cómo no le concedían la hipoteca a sus padres. Efectivamente las oficinas les suenan a neolítico, pero más que rechazo a estas, es claramente un público que vive de y en lo

digital; simplemente no conciben otra forma de operar con su entidad.

Para el *millennial*, los datos (su intercambio) son la nueva moneda con sus proveedores. Si perfilándose bien Amazon da de lleno con sus gustos y necesidades, ¿por qué Amazon no puede ser su banco? La lógica apunta a más personalización y *pricings* dinámicos; por aquí si hay una revolución llamando a la puerta. *Data is the new currency*.

Y si las redes sociales o el concepto de comunidad les es algo familiar, tampoco crean: si algún tipo de comunicación regula sus vidas y les es prioritaria, es la mensajería (“no sin mi Messenger”). No hay público que entienda más y mejor las dinámicas y particularidades de este sistema comunicacional. Reto mayúsculo por lo tanto para cualquier prestador de servicios financieros, es decir, un nuevo público (que, olvidense, no estará con su entidad los próximos 50 años como sí lo estuvieron sus abuelos y por el camino van sus padres) que también escoge un nuevo canal y exige la comunicación por esa vía.

El *millennial* considera una buena App algo socializable entre los suyos (sí, costes

de adquisición cero, ha oído bien); una mala App (o una mala experiencia), un motivo para dejar a su banco. No hay vida más allá de la App (y pagarían por ella, no por un *overdraft*, no les ofenda). Educados en las mil posibilidades de *delivery*, entienden al prestador de servicios financieros como una plataforma de autoservicio (y todo móvil), pero tampoco nos confundamos, autoservicio no es transformación digital, o no representa la meta, sino un estadio intermedio entre lanzar un portal web y contratar un seguro a través de un *bot*.

Y respecto a los pagos móviles (no solo celulares, eso es, en situación de movilidad), son sin duda el futuro, pero para que penetren a mayor velocidad (y esta vez no podemos culpar al hardware disponible), piensen en aportar valor añadido al proceso; el cliente no cambiará pagar con una tarjeta de crédito de 4 gramos por hacerlo con su reluciente smartphone de 138. O se envuelve el proceso con WOWs anteriores (mensajes con promociones personalizadas en el momento oportuno) y posteriores (recompensas adecuadas de programas de fidelización), o se nos van a hacer las 12 de la noche esperando a que los pagos vía *wallets* móviles sean *mainstream*.

¿Más invitados a la fiesta? “Los bárbaros del otro lado del puente”, la erróneamente temida industria fintech, que apenas ha erosionado cuota de mercado a la banca tradicional, en parte por insistir en replicar un modelo de negocio caduco y trasnochado. Su modelo escala mejor que el de un banco, sí (el fintech sí lleva ese acervo genético de la escalabilidad en sus *back-ends* y saben como nadie jugar a reducir la fricción en el *front-end*), pero lo cierto es que la piel de un elefante es gruesa, y por aquí parece difícil percutir. No es un asunto de *tech*, sino de *trust*, por ahí sí tienen una alfombra roja al corazón del cliente. Más creatividad, más imaginación... más carros y menos préstamos. Ah, y no busquen al Uber de la banca, y si alguien se postula, desconfíen. Por “comoditizados” que parezcan los servicios financieros, el negocio bancario es infinitamente más complejo que trasladar a un pasajero del punto A al punto B.

¿Saben en qué negocio está hoy Domino’s Pizza? En el de la tecnología, no en el de vender pizzas quattro formaggi; en el de la recolección de datos, no en hornear calzones. De productos a servicios. Transformación es metamorfosis, algo que esta industria no ve desde que los Medici crearon la banca florentina cuando el siglo XIV apuraba sus últimos días. Bienvenidos a un nuevo Renacimiento. **FB**

de análise em tempo real parecem ser fatores chave nessa visão de 360° que o tempo presente demanda. Essa visão é entendida, justamente, como um dos axiomas mais inevitáveis da transformação digital.

Não é uma questão de comunicar por comunicar, mas de fazê-lo no momento certo. Tempo real não é sinônimo de tempo ideal. Algo enviado no momento adequado não precisa se corresponder, necessariamente, com algo que acabou de acontecer. O verdadeiramente importante é o momento de impacto. Até agora, costumávamos assumir que um e outro aconteciam de forma imediata e tempestiva. Hoje, a lógica sequencial ainda se mantém, já que não tem como ser diferente, mas entre a criação do conteúdo e o momento de impacto podem se passar dias, ou até semanas.

Hoje, os formatos de comunicação são muito variados. Só no mundo das notificações, a proliferação de formatos nos últimos anos não tem precedente. E esses novos formatos vêm acompanhados de novos meios através dos quais fazer com que essas mensagens cheguem aos destinatários. Isso significa que os pontos de contato com o cliente crescem e se reproduzem com assustadora facilidade, aos olhos de muita gente. Precisamos evoluir de uma visão focalizada nos canais para uma focalizada no cliente, de forma a podermos oferecer ao mesmo uma experiência de serviço coerente. Quem estiver em condições de cumprir com isso merece os parabéns.

Outro clássico da transformação é aquela questão de espremer o conhecimento. Mas será que estamos falando do conhecimento digital? Não. E vamos repetir quantas vezes for necessário: trata-se do conhecimento sobre o cliente, independentemente do seu estado ou circunstâncias. São precisamente essas, as circunstâncias dos clientes, e não mais suas características, o eixo que deve permitir nos anteciparmos aos seus desejos e tirar deles o tão almejado suspiro de satisfação. Saber o que dizerao nosso cliente, como fazê-lo, sussurrar no seu ouvido quando é o momento certo para realizar seus sonhos (sim, o carro) é tão importante quanto saber quando não fazê-lo. Não devemos saturá-lo, uma vez que não há bem mais precioso do que sua atenção. Não tornemos um suspiro de satisfação em um de aborrecimento.

Os dados, esse reverenciado portal para o descobrimento de novas oportunidades, são o petróleo da informação em que reside o conhecimento, e, em última instância, a sabedoria. Porém, isso não vai tornar os bancos mais sábios, mas mais espertos, rápidos

e ágeis. Filtramos e analisamos devidamente toda a atividade que nossos clientes nos fornecem? Existe uma unificação mínima de dados a partir dos quais eu possa construir uma mensagem? Ou continuamos a trabalhar separadamente, sem que haja comunicação entre os aplicativos de CRM e os de back-end? O debate acaba quando o cliente se torna o eixo, sem importar qual é a fonte e a origem dos dados. Ambos devem ser considerados com infinita generosidade.

Dos millenials, esse ansiado target com que todos sonham – ou sonhamos –, costumamos ouvir falar que são uns bichos estranhos que jamais vão nos entender. Talvez eles não sejam bem isso, embora seja verdade que preferem ir ao dentista a botar um pé no escritório mais próximo; logo ali, onde presenciaram, quando crianças, a recusa das hipotecas aos seus pais. Certamente, para eles, os escritórios pertencem ao neolítico, e, mais que rejeitá-los, são um público que vive em função e por causa do mundo digital. Simplesmente, eles não concebem outra forma de lidar com seu provedor.

Para o millennial, os dados são a nova moeda de troca com seus fornecedores. Quando faz as coisas direito, a Amazon atinge em cheio seus gostos e necessidades. Então, por que não poderia a Amazon ser seu banco? A lógica aponta a uma maior customização e a pricings dinâmicos, conformando as bases de uma revolução que está se gestando. Data is the new currency – A informação é a nova moeda.

Embora as redes sociais, ou o conceito de comunidade, seja algo absolutamente familiar para o millennial, o tipo de comunicação que reina e é prioritária em sua vida é o sistema de mensagens. Eles não conseguem viver sem o seu Messenger. Não há no mundo um público que entenda mais e melhor as dinâmicas e particularidades desse sistema de comunicação. Portanto, trata-se de um desafio imenso para qualquer prestador de serviços financeiros: um público novo, que, é bom saber desde já, não será fiel à sua instituição fornecedora durante os próximos 50 anos, como eram seus avós e seus pais, e que ainda por cima escolhe um novo canal e demanda que a comunicação seja feita por essa via.

O millennial considera que um bom aplicativo é algo plausível de ser compartilhado com os seus, o que significa livre de custos de aquisição, e que um aplicativo ruim, ou uma má experiência com o mesmo, é motivo suficiente para abandonar seu banco. Não há vida além do aplicativo e até pagariam por ele. Não pagariam, no entanto, por um saque a descoberto; não tente ofendê-los comparando uma coisa à outra. Educados sob o milhar de possibilidades de delivery, eles enxergam no prestador de serviços

financeiros uma plataforma de autosserviço – absolutamente móvel –, mas é preciso não misturar as coisas. Autosserviço não significa transformação digital nem representa a meta, mas um estado intermediário entre o lançamento de um portal online e a contratação de um seguro através de um robô.

Os pagamentos móveis, através de qualquer dispositivo móvel, são o futuro inegável. No entanto, para conseguir que os mesmos penetrem com maior velocidade, já que não é mais possível botar a culpa no hardware, é preciso pensar em adicionar um valor agregado ao processo. O cliente não vai deixar de pagar com um cartão que pesa 4 gramas para pagar com um Smartphone novo em folha que pesa 138; ele deve estar envolvido no processo que já o deveria ter feito suspirar de satisfação, através de mensagens promocionais personalizadas na hora certa. Se não, o dia em que os pagamentos por wallets viram mainstream nunca irá ver a luz.

Se algum convidado estava faltando na festa era a indústria Fintech, indevidamente temida, que o único que fez de errado foi erodir a cota de mercado para o setor bancário tradicional. O motivo, em parte, foi a insistência em perpetuar um modelo de negócio já vencido e esquecido. É verdade que o seu modelo é mais escalonável do que o do banco, uma vez que o Fintech leva essa carga genética da escalabilidade nos seus back-ends e sabe melhor que ninguém como reduzir o atrito no front-end. Mas também é verdade que há mais para ver do que podemos enxergar, e as coisas não são tão fáceis de mudar. Não é uma questão de tech, mas de trust, e nesse sentido contam, sim, com aquilo que atinge diretamente o coração do cliente. Mais criatividade, mais imaginação, mais carros e menos empréstimos. Uma coisa é certa: não adianta procurar o modelo de negócios do Uber entre os serviços bancários. Por mais “comoditizados” que pareçam os serviços financeiros, o negócio bancário é infinitamente mais complexo do que transladar um passageiro de um ponto X para um ponto Y.

A Domino's Pizza é um exemplo de um negócio que se transformou. O negócio principal da rede não é vender pizzas quattro formaggi, mas é a tecnologia. Não é cozinhar calzone, mas coletar dados. Esse é um exemplo da migração dos produtos para os serviços. Transformação é metamorfose, algo que essa indústria não vê desde que os Medici criaram o sistema de crédito nos bancos de Florença em fins do século XIV. Bem-vindos a um novo renascimento.